

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

DISEÑO DE UN MODELO DE MARKETING Y ANALISIS
FINANCIERO DE UNA EMPRESA DE TURISMO DE AVENTURA
PARA ECUADOR. CASO "FLUX ADVENTURES"

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

ROBERTO JOSE MORALES MORALES
DIRECTOR: MGTR. LEONARDO AVILA

QUITO, DICIEMBRE 2016

DIRECTOR:

Mgtr. Leonardo Ávila Proaño

INFORMANTES:

Mgtr. Álvaro Fabián Ponce Angulo

Mgtr. Nelson Reinoso Villavicencio

AGRADECIMIENTOS

Infinitas gracias a todas las personas que me rodean día a día, mi familia, mis amigos y mi novia. Ustedes son la fuente de inspiración y motivación para cumplir este sueño y muchos más.

Especial agradecimiento a mi amigo, profesor y director de tesis Leonardo Ávila por todo su apoyo y amistad.

Gracias a Ecuador por todo lo que me ha enseñado y ofrecido; sin duda un territorio único en el planeta para la práctica de la escalada y el montañismo.

DEDICATORIA

Dedicado a mi madre que me acompaña cada segundo desde lo más alto; gracias a ti por enseñarme a disfrutar de la vida y perseguir mis sueños.

A mi padre y hermanas que me acompañan día a día, por su apoyo incondicional que ha llevado a los lugares más recónditos del mundo.

Gracias por ser como son, los quiero infinitamente.

Roberto José Morales Morales

INDICE

- 1. ANALISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE MERCADO, 1**
 - 1.1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR INDUSTRIAL, 1
 - 1.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE GLOBAL, 1
 - 1.2.1 Factores Ambientales, 2**
 - 1.2.1.1 Factores Económicos, 2
 - 1.2.1.2 Factores Políticos, 3
 - 1.2.1.3 Factores Culturales, 4
 - 1.2.1.4 Factores Demográficos, 5
 - 1.2.2 Marco de Análisis Ambiental, 5**
 - 1.2.2.1 Ambiente Internacional, 5
 - 1.2.2.2 Ambiente Nacional, 6
 - 1.2.2.3 Ambiente Industrial, 6
 - 1.2.2.4 La Empresa, 7
 - 1.3 ANÁLISIS EXTERNO, 8
 - 1.3.1 Categoría de participantes y fuerzas competitivas, 8**
 - 1.3.1.1 Competencia - rivalidad interna, 10
 - 1.3.1.2 Proveedores - poder negociador, 11
 - 1.3.1.3 Productos sustitutos - presión de los sustitutos, 12
 - 1.3.1.4 Clientes - poder negociador, 12
 - 1.3.1.5 Nuevos ingresos - barreras de ingreso, 13
 - 1.3.1.6 Mega fuerza gobierno - presión, control y regulación, 14
 - 1.3.2 La Red de Valores, 15**
 - 1.3.2.1 Complementadores, 16
 - 1.4 ANÁLISIS INTEGRAL, 18
 - 1.4.1 Modelo Investigativo y Propuesta Metodológica de Segmentación, Competitividad y Posicionamiento, 18**
 - 1.4.1.1 Metodología Investigativa: Proceso de investigación de mercados, 19
 - 1.4.1.2 Análisis de las necesidades a través de la segmentación, 38
 - 1.4.1.3 Posicionamiento en el sector industrial, 48
- 2. PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CONTROL DEL MARKETING, 70**
 - 2.1 PLAN ESTRATÉGICO – ANÁLISIS INTERNO – PROPUESTA ESTRATÉGICA Y CONTROL, 70
 - 2.1.1 Visión, 71**
 - 2.1.2 Misión, 72**
 - 2.1.3 Valores, 73**
 - 2.1.4 Factores claves de éxito, 74**
 - 2.1.4.1 Especialización, 74

	2.1.4.2	Identificación de la marca, 74
	2.1.4.3	Empujón vs. Jalón, 75
	2.1.4.4	Selección del canal, 75
	2.1.4.5	Calidad del producto, 75
	2.1.4.6	Liderazgo Tecnológico, 76
	2.1.4.7	Servicio, 76
	2.1.4.8	Apalancamiento financiero, 77
	2.1.4.9	Posición de Costo, 77
	2.1.4.10	Política de precios, 77
2.1.5		Segmentos: grupo objetivo (B2B, B2C), 78
	2.1.5.1	Corporativo, 78
	2.1.5.2	Consumo, 79
2.1.6		Objetivos Estratégicos, 79
2.1.7		Matriz de Análisis FODA, 80
2.1.8		Estrategia Corporativa, 83
2.1.9		Objetivos Específicos de Marketing, 84
2.2		ANÁLISIS INTERNO (ORGANIZACIÓN), 85
2.2.1		Cadena de Valor, 85
	2.2.1.1	Actividades de Apoyo, 86
	2.2.1.2	Actividades Principales, 88
2.2.2		Ciclo de Vida del Producto, 95
	2.2.2.1	Introducción, 98
	2.2.2.2	Desarrollo, 99
	2.2.2.3	Madurez, 100
	2.2.2.4	Decline, 100
3.		PROPUESTA ESTRATEGICA, 104
3.1		ESTRATEGIA DE DESARROLLO, 104
	3.1.1	Diferenciación, 101
	3.1.2	Enfoque, 103
3.2		DISCIPLINAS DEL VALOR, 104
	3.2.1	Líder en producto, 104
	3.2.2	Intimidad con el cliente, 105
3.3		ESTRATEGIAS COMPETITIVAS, 105
	3.3.1	Especialista/ Líder, 106
3.4		MEZCLA DE MERCADOTECNIA, 106
	3.4.1	Producto: necesidad genérica y derivada, fases estratégicas, jerarquía de producto, decisiones estratégicas, valor de marca, 107
	3.4.1.1	Necesidad Genérica, 108
	3.4.1.2	Necesidad Derivada, 108
	3.4.1.3	Elementos Constitutivos Del Producto Real, 110
	3.4.1.4	Complementación de la Fase Agregada, 111
	3.4.1.5	Decisiones Estratégicas del Producto, 112
	3.4.2	Precio: Decisiones Estratégicas, 113
	3.4.3	Plaza: Niveles y decisiones estratégicas, 116
	3.4.4	Promoción y publicidad: slogan, logotipo y decisiones estratégicas, 117
	3.4.4.1	Publicidad, 118

	3.4.4.2	Venta Personal,	118		
	3.4.4.3	Relaciones Públicas,	118		
	3.4.4.4	Promoción de Ventas,	119		
	3.4.4.5	Decisiones Estratégicas,	124		
3.5	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO,		125		
	3.5.1	Crecimiento Intensivo,	125		
	3.5.2	Estrategia Integradora,	126		
	3.5.3	Diversificación,	127		
4.	ANÁLISIS FINANCIERO,		129		
	4.1	INVERSIÓN,	129		
	4.2	FINANCIAMIENTO,	135		
	4.3	PRESUPUESTO DE VENTAS,	137		
	4.4	COSTO DE VENTAS Y FIJACIÓN DE MARGEN SOBRE VENTAS,	144		
		4.4.1	Costo de Ventas,	144	
		4.4.2	Margen sobre Ventas,	145	
	4.5	PUNTO DE EQUILIBRIO,	145		
	4.6	ANÁLISIS DE GASTOS,	147		
	4.7	FLUJO DE CAJA PROYECTADO,	149		
	4.8	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO,	151		
	4.9	BALANCE GENERAL,	152		
	4.10	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD,	153		
		4.10.1	Tasa de Descuento,	153	
		4.10.2	Valor Actual Neto,	155	
		4.10.3	Tasa Interna de Retorno,	156	
		4.10.4	Período de Recuperación de la Inversión,	157	
	4.11	INDICADORES FINANCIEROS,	158		
		4.11.1	Indicadores de Liquidez,	160	
			4.11.1.1	Capital de trabajo,	160
			4.11.1.2	Liquidez Corriente,	160
		4.11.2	Indicadores de Endeudamiento,	160	
			4.11.2.1	Razón de endeudamiento,	160
			4.11.2.2	Razón de Deuda a Capital,	161
			4.11.2.3	Razón de Patrimonio a Activo Total,	161
			4.11.2.4	Apalancamiento financiero,	162
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,		162		
	5.1	CONCLUSIONES,	163		
	5.2	RECOMENDACIONES,	166		

BIBLIOGRAFÍA, 169

ANEXOS, 172

INTRODUCCIÓN

Después de haber dedicado varios años de mi vida a los deportes extremos y diferentes actividades de aventura, ya sea como pasa tiempo o trabajo, me vi en la necesidad de emprender algo propio y compartir mi pasión con el mundo. El potencial que existe en este campo es infinito, es algo muy nuevo que día a día va tomando más fuerza a nivel nacional e internacional. Son muy pocas las empresas que ofrecen servicio similares, más la gran inversión que ha hecho y está haciendo el gobierno en el sector turístico, es la oportunidad de materializar una idea que nació hace ya algunos años.

En la actualidad el turismo de aventura cada vez adquiere más fuerza en Ecuador. Las empresas dedicadas a esta actividad son ahora muy importantes para el desarrollo de esta industria y el apoyo a la economía del país. El gran potencial que brinda Ecuador geográficamente para desarrollar este tipo de actividades, más el interés del turista en participar en este tipo de turismo, son un gran incentivo para emprender nuevos proyectos. Es así como nace la idea de Flux Adventures para brindar un servicio especializado y personalizado de guianza en escalada en roca y hielo.

Este trabajo de investigación se realizó con el fin de conocer la factibilidad de poner en marcha este proyecto en Ecuador. A continuación, se profundizará el aspecto de mercadeo de los servicios y su viabilidad desde el punto de vista financiero.

Basando el estudio en una metodología descriptiva para la construcción de una base de datos históricos en cuanto al turismo de aventura, además de entrevistas a expertos en el campo de este tipo de servicios, tiendas de equipo especializado y gerentes de otras empresas afines, se pudo validar la información requerida para viabilizar el proyecto de manera más precisa. Esta investigación permitió también realizar un análisis financiero que Flux Adventures utilizará para comenzar sus operaciones en el ámbito nacional, sin dejar de lado una futura expansión a otros países andinos.

En el primer capítulo de esta investigación se analizan las oportunidades del Mercado y los diferentes factores determinantes para su desenvolvimiento. Se realizó una encuesta para identificar el mercado meta de Flux Adventures y conocer así los atributos, gustos y preferencias de este segmento. Además, se estudió detenidamente la industria y los competidores con la finalidad de sacar el mayor provecho a las fortalezas y oportunidades existentes, y a su vez enfrentar y contrarrestar las posibles debilidades y amenazas que podría tener la empresa. De la misma manera, se analizó a los proveedores para conocer la confiabilidad y seguridad de sus productos.

La planeación estratégica se desarrolla en el segundo capítulo, el mismo que define la misión, visión, valores y los objetivos estratégicos de la empresa. También se estructura el análisis FODA con el fin de generar estrategias que aporten al funcionamiento del proyecto. Por otro lado, se analizarán los factores internos de la organización para determinar la cadena de valor y el ciclo de vida tanto del servicio como del mercado.

El tercer capítulo muestra el desarrollo del modelo de marketing, donde se analiza paso a paso la mezcla de mercadotecnia: producto, precio, plaza y promoción. Los aspectos más importantes en cada uno de ellos son detallados al igual que la propuesta estratégica de marketing con el fin de generar una recordación de la marca y un buen posicionamiento del servicio.

El análisis financiero se desarrolla en el cuarto capítulo con el fin de determinar si el proyecto es rentable o no. Se han elaborado proyecciones de ventas, costos, gastos, y estados financieros para poder analizar el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). Finalmente, se analizaron indicadores financieros de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

1. ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE MERCADO

1.1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR INDUSTRIAL.

Para empezar con el presente capítulo se ha realizado un análisis acerca de la situación actual de la industria en la que Flux Adventures desea incursionar. La identificación de oportunidades y amenazas a las que el proyecto está expuesto será de suma importancia, así se podrán contrarrestar las mismas y de igual manera potenciar las oportunidades existentes en el mercado.

1.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE GLOBAL.

El turismo de aventura está creciendo a pasos agigantados en Ecuador y el mundo entero. Especializarse y diferenciarse de la competencia es un factor clave para que Flux Adventures tenga éxito en un mercado en constante evolución.

A continuación, se analizarán diferentes factores y variables externas que son determinantes para la evolución de la empresa.

1.2.1 Factores Ambientales.

1.2.1.1 Factores Económicos.

Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias. (David, Sánchez Carrión, & Valdés Hernández, 2003)

La situación económica a nivel mundial ha ido mejorando después de la recesión de hace algunos años. Gracias a este fenómeno, el turismo se ha incrementado de nuevo y las personas gastan más en este sector cada vez que tienen vacaciones. El turismo de aventura es un sector atractivo que cada vez está llamando más la atención, y las personas están dejando de hacer cosas tradicionales para probar estas nuevas experiencias.

La economía del Ecuador se encuentra en recesión, reflejada por 4 trimestres consecutivos de decrecimiento económico. El segundo trimestre de 2016 presenta una variación positiva (0,6%) con respecto al primer trimestre, mostrando una leve recuperación.

Ecuador es uno de los países que menor índice de inflación presenta y de acuerdo a estimaciones del FMI se ubicará en 2,4%.

A nivel del turismo, nunca ha existido un apoyo como el de los últimos años. La inversión que el gobierno ha hecho para desarrollar y promocionar este sector es millonaria. Esto ha ayudado a que el Ecuador sea cada vez más conocido a nivel mundial convirtiéndose en un atractivo turístico para muchas personas.

1.2.1.2 Factores Políticos.

A nivel de Ecuador, podemos decir que hay “estabilidad” política en cuanto a períodos presidenciales completos, opuesto a lo ocurrido en el cambio de siglo. No obstante, los continuos cambios de políticas de gobierno de la actual administración, generan incertidumbre, al igual que la coyuntura de las próximas elecciones a principios de 2017. En mi opinión, los empresarios locales no confían en el país y prefieren sacar su dinero en vista de la falta de incentivos para nuevos emprendimientos y políticas comerciales, laborales e impositivas cada vez más restrictivas. El tamaño del aparato burocrático del Estado tampoco ayuda a liberar recursos y quienes se han opuesto a esta política económica no logran hacer un frente común. Todo lo anterior también va en perjuicio de una más amplia inversión extranjera que sin embargo podría mejorar con la firma del TLC con la Unión Europea (4 años después de Colombia y Perú, 14 después de Chile).

1.2.1.3 Factores Culturales.

Las actividades a las que Flux Adventures se dedica no discriminan de ninguna manera. No importa de dónde vengas o cuales sean tus costumbres, tendrás una experiencia inolvidable. Incluso se harán viajes grupales donde la diversidad de idiosincracias agrega valor al servicio, puesto que el nivel de aprendizaje para todos es mucho mayor por la posibilidad de interactuar con personas diferentes.

Como responsabilidad social, se ayudará a las diferentes comunidades a desarrollarse, apoyando los negocios locales y compartiendo conocimientos y experiencias.

A nivel nacional hay poca familiaridad con los deportes de aventura, pero el crecimiento de este sector se ha disparado en los últimos años. Por otro lado, los turistas extranjeros, por la trayectoria de estas actividades en sus países, tienen más conocimiento y buscan más este tipo de servicios.

1.2.1.4 Factores Demográficos.

Sánchez y Valdez (2003, p. 84) definen los factores demográficos como:

“Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias”.

Otra gran ventaja de las actividades al aire libre es que pueden ser dirigidas a cualquier grupo sin limitaciones excepto a bebés y personas muy ancianas que no estén en la capacidad física para realizar dichas actividades. Se puede acoplar a las necesidades y habilidades de cada cliente para que tengan la posibilidad de realizarlas en base a sus capacidades.

1.2.2 Marco de Análisis Ambiental.

1.2.2.1 Ambiente Internacional.

Los deportes de aventura crecen a pasos agigantados, tanto que específicamente la escalada será parte de los Juegos Olímpicos de 2020. En este caso, la promoción será aún más grande. Son actividades que se realizan en todas partes del mundo sin importar la geografía, dada la variedad de modalidades que existen.

En varios países estos son los deportes que predominan, los que la mayoría de la población practica en vez del fútbol o los deportes tradicionales, como en Ecuador, lo que significa que hay un mercado y una posibilidad inmensa en este ámbito, sobre todo cuando hablamos de Sur América, un destino muy llamativo y exótico.

1.2.2.2 Ambiente Nacional.

El crecimiento de este sector en los últimos años ha sido enorme. Hace 15 años eran muy pocas las personas que practicaban las diferentes actividades de aventura, ahora son miles. En todas las provincias ya existen lugares y sitios para la práctica, muchas personas realizan estas actividades ocasionalmente y otras constantemente. Además, se identifica un gran porcentaje de personas que empiezan a escoger estas actividades como turismo de fin de semana y/o feriados.

1.2.2.3 Ambiente Industrial.

Existen muchas empresas dedicadas al turismo, varias a los deportes de aventura y muy pocas o ninguna especializadas en la escalada. Esta industria ha crecido en los últimos años notablemente, tanto que empresas internacionales han incursionado en el mercado. Además,

existen operadoras que ayudan a la promoción de los diferentes servicios ofertados.

Flux Adventures es una empresa especializada en la escalada, sector donde la competencia es nula, especialmente por la falta de mano de obra calificada y con experiencia. La gran mayoría se dedican al montañismo tradicional y son muy pocos los capacitados y certificados para liderar ascensiones más técnicas. Es un mercado muy específico, pero de gran potencial.

1.2.2.4 La Empresa.

La empresa se fundó originalmente en Joshua Tree, California. Fue ahí donde se vió el potencial que existía y se decidió expandirla a Ecuador. Como se mencionó antes, es mínima la competencia calificada existente en los países sudamericanos en este sector.

El pilar de la empresa es su recurso humano, poseedor de gran experiencia en el ámbito, asegurando un servicio de calidad bajo los más altos estándares de seguridad.

1.3 ANÁLISIS EXTERNO.

El término ambiente externo se refiere a las fuerzas e instituciones fuera de la organización que pueden influir en el desempeño. (Robbins, 2005)

Las tendencias y los acontecimientos externos afectan de modo significativo a todos los productos, servicios, mercados y empresas del mundo. (David, Sánchez Carrión, & Valdés Hernández, 2003)

El análisis de la red de valores y las fuerzas competitivas es de suma importancia para conocer detalladamente el entorno en el cual la empresa está inmersa. Se deben identificar las oportunidades existentes en este ámbito para potenciarlas y sacarles el mayor provecho, con el único objetivo de transformarlas en ventajas competitivas. Finalmente, el estudio de las amenazas específicas de este mercado será clave para poder contrarrestarlas.

1.3.1 Categoría de participantes y fuerzas competitivas.

El modelo estratégico de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter y su minucioso estudio, permitirá al proyecto tener una visión clara de la industria del turismo de aventura. El gobierno, será la quinta fuerza que se añadirá a este análisis por su gran poder sobre la empresa.

Según Porter, se debe relacionar a la empresa con el sector industrial en el cual competirá para desarrollar una estrategia competitiva adecuada. La estructura de esta industria es la que brinda todas las posibilidades estratégicas para que la empresa sea exitosa.

Para elegir la mejor estrategia competitiva e inclinar estas 5 fuerzas a favor de la empresa, se debe determinar en primera instancia la situación de la competencia y la rentabilidad del sector en que se incursionará.

Porter plantea cinco fuerzas competitivas donde se determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de un segmento de este. (Porter, 2002).

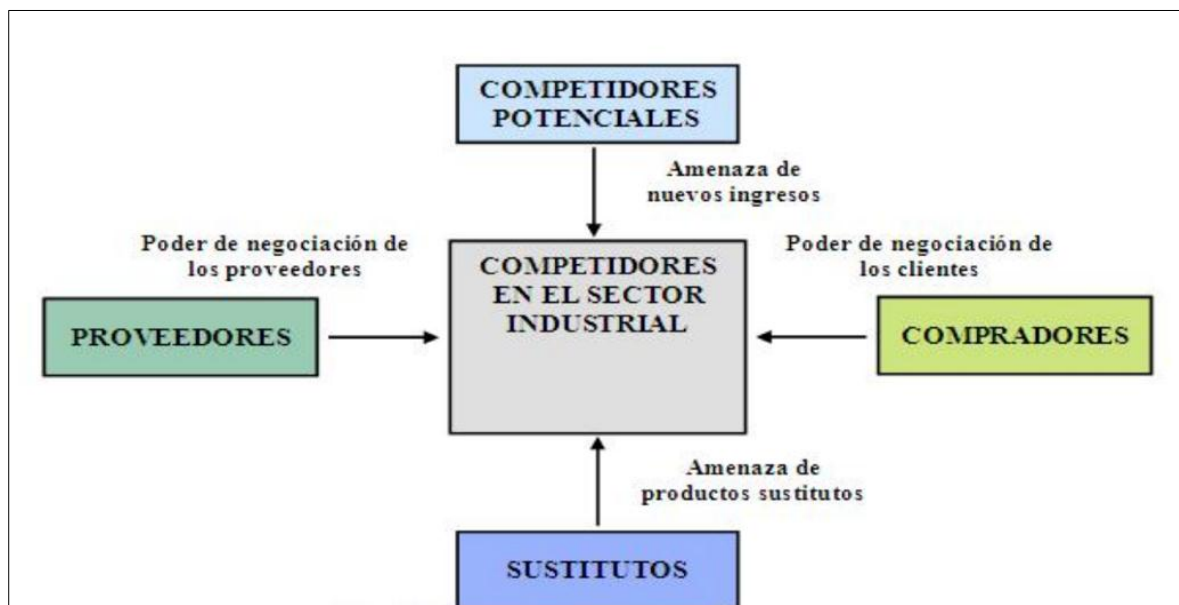


Figura 1. Cinco Fuerzas de Porter.
Fuente: Porter, 1998, p.24.

1.3.1.1 Competencia - rivalidad interna.

Para que las empresas satisfagan las necesidades existentes de los clientes en esta industria, estas deben desarrollar las mejores estrategias de mercado. Por ende, será de suma importancia el análisis de la competencia existente en el sector en el que se quiere implementar el proyecto.

Actualmente en el país existen pocas empresas que ofrecen paquetes turísticos que incluyan la parte de deportes de aventura; éstas por lo general se dedican al rafting, senderismo y montañismo entre otras. Si bien existen empresas que ofrecen escalada, no hay ninguna especializada y dedicada en su totalidad a este magnífico campo.

Existen decenas de empresas dedicadas específicamente al turismo de montaña. Entre las más conocidas Mountain Madness de origen norteamericano, Cumbre Tours y Epic Adventure Guides, ecuatorianas. Por otro lado hay empresas enfocadas en clientes nacionales como Ruta Cero, la cual ofrece actividades de aventura como ciclismo de montaña y senderismo, entre otras.

A lo que escalada se refiere, existen dos empresas involucradas. Por un lado se tiene a Monodedo Ecuador, la cual es originalmente una empresa comerciante de equipo técnico para escalada. Sin embargo,

desde hace unos meses ofrecen el servicio de guianza, enfocándose principalmente en el turista nacional. Rock Guides Ecuador es el segundo proyecto especializado en la escalada, una idea de Santiago Espinoza que pretende incursionar en este nuevo mercado.

1.3.1.2 Proveedores - poder negociador.

La competencia obliga a que dentro de cada sector industrial, las empresas desarrollen las mejores estrategias de mercado con la finalidad de satisfacer de mejor manera las necesidades existentes en el segmento al que se atiende. De esto se desprende la importancia de realizar un análisis de la competencia en el sector en el que está enfocado el estudio. (“E-economic”, 2016).

Existen algunas empresas proveedoras de material especializado en el país. Debido a que es un deporte bastante nuevo, no son tantas las marcas que comercializan este tipo de productos. Sin embargo, son empresas con las cuales se ha venido trabajando y se tiene relación muy cercana desde hace varios años, obteniendo grandes beneficios de parte y parte.

1.3.1.3 Productos sustitutos - presión de los sustitutos.

Para autores como J. Lambin los productos sustitutos son aquellos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero se basan en tecnología distinta. (Lambin, 1996)

Existen varios servicios sustitutos. Cualquier actividad de entretenimiento es sustituta a la que ofrece Flux Adventures, ya sea tradicional como el cine o un parque de diversiones, o no tradicional como los deportes de aventura (canopy, rafting, montañismo, entre otras).

1.3.1.4 Clientes - poder negociador.

Al tener un mercado objetivo muy amplio y ofrecer un servicio único, el poder de negociación con los clientes es relativamente alto. De igual manera sucederá con las operadoras, quienes ganarán en base a comisiones establecidas previamente con cada una de ellas, dependiendo de su volumen de ventas.

1.3.1.5 Nuevos ingresos - barreras de ingreso.

- Diferenciación: Una de las barreras más importantes es la diferenciación, al ser la única empresa especializada en la escalada representa una gran ventaja sobre las demás.
- Requisitos de capital: La inversión necesaria para emprender un negocio como este es relativamente alta; se necesita equipo técnico especializado, una oficina, pagina web, publicidad, vehículos y lo más importante, el recurso humano. Personal capacitado en el país es reducido y capacitar gente o traerla del exterior es costoso y toma tiempo. El cuadro de inversión inicial se presenta en el análisis financiero.
- Curvas de experiencia: Más de 15 años de experiencia en el medio sin duda representa una gran ventaja sobre nuevas empresas. Es una actividad que demanda mucho tiempo para poder trabajar de forma segura y eficiente. La experiencia es lo que se necesita y la misma es incomparable.
- Economías de escala: Los beneficios que se obtienen por expansión del negocio con respecto a los proveedores es bastante grande. Entre mayor volumen de compra se tenga, menores precios se obtendrán. Además, al llegar a más clientes varias

empresas afines al servicio ofrecen invertir en publicidad en la página web, uniforme, equipo, etc.

1.3.1.6 Mega fuerza gobierno - presión, control y regulación.

En el 2015 se invirtieron en el sector turístico 143 millones de dólares, incluyendo la escalada como tal. (El turismo en Ecuador crece al 14,2%, mientras en el mundo está creciendo al 5%, ubicando al país como el segundo de mayor crecimiento en Latinoamérica y entre los diez de mayor proyección del mundo.) (Ministerio de Turismo, 2016)

El país es una potencia turística y sin lugar a duda es un destino codiciado a nivel internacional. Desde hace unos años el gobierno con sus diferentes entes reguladores ha hecho una buena campaña estandarizando el deporte de aventura. Anteriormente cualquier persona podía guiar, ahora se requieren certificaciones nacionales y/o internacionales para poder realizar la actividad con clientes. Se está haciendo mucho énfasis en esto para poder cumplir con los más altos estándares de seguridad y así minimizar los riesgos.

Por ejemplo, antes cualquier persona podía “guiar” a la cumbre del Cotopaxi, hoy en día es necesario tener el certificado que otorga la ASEGUM (Asociación Ecuatoriana de Guías de Montaña) o UIAGM (Unión Internacional de Guías de Montaña).

1.3.2 La Red de Valores.

El análisis de los factores internos como externos de la empresa son de suma importancia. Primero se deben analizar los internos que afectan directamente a la empresa y continuar con los externos. Este análisis permite plantear estrategias que ayuden a enfrentar y sobrellevar las posibles amenazas.

En este estudio se analizarán 4 puntos, a saber: los clientes, la competencia, los proveedores y los complementadores todos los cuales se relacionan entre sí para satisfacer necesidades a través de la empresa.

Analizar la red de valor es sumamente relevante al momento de realizar la planificación estratégica. El objetivo principal es minimizar los costos generando así mayor valor para los clientes. Generar valor agregado al servicio que se presta es la gran clave.

Cabe recalcar que el minimizar excesivamente los costos puede generar disminución en la calidad del servicio ofertado; en el caso de Flux Adventures se habla de la seguridad del cliente y la diferenciación que los caracteriza: Servicio de Calidad.

El análisis de las diferentes actividades que generan una ventaja competitiva frente a los competidores es el principal resultado que se obtiene con el uso de esta herramienta.

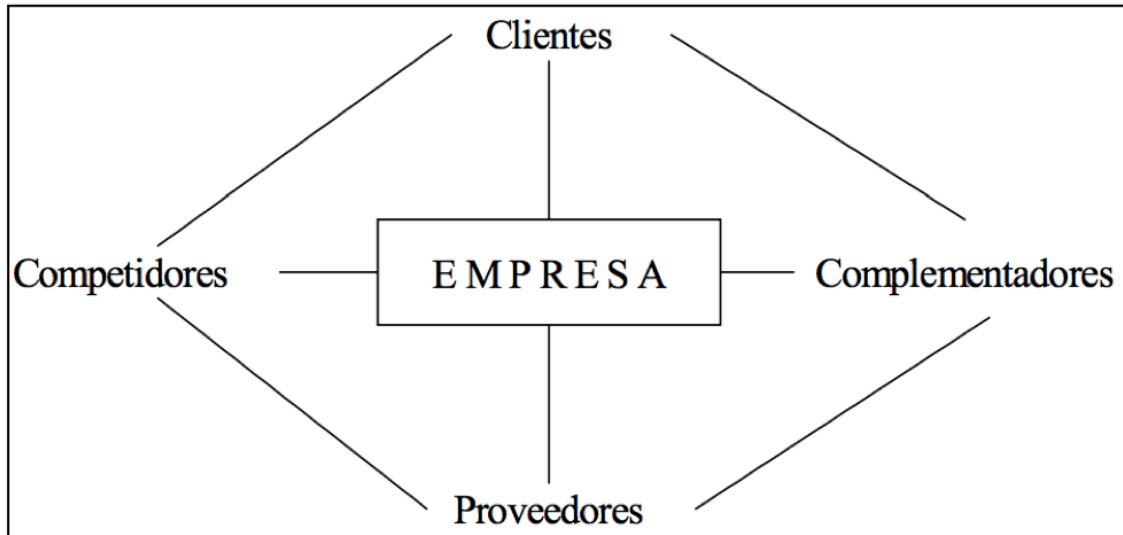


Figura 2. Análisis de la Red de Valor
Fuente: Elaboración Propia.

1.3.2.1 Complementadores.

Nalebuff & Brandenburger (2006) manifiestan que:

“Un jugador es su complementador si los clientes valoran más el producto de usted cuando tienen el producto de otro jugador que cuando solo tienen el producto de usted”

a) Complementadores Internos.

- Operadoras: Las operadoras serán aliados muy importantes para la empresa. A través de ellas se podrá promocionar el servicio en más lugares, tanto a nivel nacional como internacional. Al ser un servicio diferente les interesará la idea de ofrecer algo nuevo.
- Hospedaje: En el país actualmente existe una gran variedad de opciones para hospedar a los futuros clientes. En las zonas que se visitarán se ofrece el servicio a todo nivel, desde sitios de camping hasta hoteles 5 estrellas. En el paquete estará incluido el hospedaje que el cliente requiera.
- Recreación: El Ecuador brinda una cantidad de lugares únicos para la práctica de deportes de aventura. Existen varias opciones dependiendo de las preferencias del cliente.
- Movilización: Sin duda un complementador clave. En tan poco territorio, en Ecuador se tiene todo: costa, sierra y Amazonía. El tiempo de traslado de un área a otra es mínimo comparado con cualquier parte del mundo, con lo cual se reducirán costos de movilización y se ganará tiempo. Además el bajo costo de combustibles versus otros países del área ayuda significativamente.

b) Complementadores Externos.

- Gestión del gobierno en promoción nacional e internacional: El apoyo del gobierno al sector turístico en los últimos años ha sido excepcional. Se han invertido millones de dólares a todo nivel, desde infraestructura aeroportuaria hasta campañas promocionales dentro y fuera del país.
- Carreteras: Otra gran ventaja ha sido la implementación y ampliación de la red vial en los últimos años. Como se mencionó anteriormente, ello incentiva el turismo de todo género, debido a que los tiempos se han reducido hasta en un 50%, mejorando además la seguridad en las vías.

1.4 ANÁLISIS INTEGRAL.

1.4.1 Modelo Investigativo y Propuesta Metodológica de Segmentación, Competitividad y Posicionamiento

“La investigación de mercados es un proceso donde se obtiene de forma completa y objetiva información, la cual mediante el análisis de datos se busca dar solución a un problema de mercadotecnia”. (W. J., Stanton, 1998)

Se hará un análisis referente a segmentación, competencia, competitividad y posicionamiento de la empresa, tomando en cuenta los atributos que los clientes esperan del servicio. Además, se establecerán oportunidades frente a la competencia y se implementarán estrategias para llegar al segmento apropiado del mercado, logrando así el posicionamiento adecuado.

Para la investigación de mercados se utilizará la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación-solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia. (Malhotra, 2008)

1.4.1.1 Metodología Investigativa: Proceso de investigación de mercados.

- a) Diseño de instrumentos de investigación (encuestas, entrevistas, etc.), dirigidos a proveedores, competencia y clientes.

El objetivo principal para esta investigación es conocer la factibilidad de poner en marcha el proyecto de Flux Adventures.

La encuesta y los diferentes modelos de entrevistas permitirán recopilar información para responder a los objetivos generales y específicos para poder determinar la viabilidad de este proyecto.

- Recolección de Datos Primarios.

Herramientas cualitativas: En esta fase se utilizaron entrevistas a expertos, proveedores y competencia para conocer a profundidad pequeños detalles de la industria de turismo de aventura. Para la obtención de esta muestra se utilizó el método de muestreo probabilístico discrecional, lo que significa que el investigador es quien selecciona los elementos que más pueden aportar al estudio.

Herramientas cuantitativas: En cuanto a la sección descriptiva, se aplica la encuesta. Los resultados obtenidos de la aplicación de esta técnica permitirán apreciar atributos que Flux Adventures debe tener para alcanzar un posicionamiento en el mercado nacional e internacional en un futuro próximo.

En la elaboración de las encuestas se definieron objetivos generales y específicos para el desarrollo de preguntas concluyentes. Con estas preguntas se pueden desarrollar estrategias en cuanto a servicios y atributos esperados de Flux Adventures. Para la implementación de las encuestas se envió vía e-mail el formulario a 150 personas de diferentes nacionalidades.

- Recolección de Datos Secundarios.

Fase exploratoria de la investigación: Obtención de datos mediante estudios previamente realizados. Las fuentes más utilizadas son las siguientes

Libros, revistas y publicaciones, internet: Temas que traten acerca de datos estadísticos, turismo de aventura, logística, guías.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: Datos acerca de la población de Ecuador.

Banco Central del Ecuador: Datos que hacen referencia a la inflación, desarrollo de sectores industriales, etc.

- Plan de Muestreo.

Es el proceso de selección de personas que participarán en el estudio de mercado y de los cuales se tomará la información requerida. (Kotler, 2006).

Muestreo por conveniencia o no probabilístico.

El muestreo no probabilístico o por conveniencia tiene como principal característica ser intencional. En este tipo de muestras los sujetos son elegidos a conveniencia para formar parte de la muestra con un objetivo específico. Con el muestreo discrecional el investigador opta por algunos sujetos que son más adecuados para la investigación que otros y son elegidos deliberadamente. (Ildefonso, 2005)

El muestreo por conveniencia se utiliza cuando es imposible o muy difícil obtener la muestra por métodos de muestreo probabilístico. La muestra seleccionada en el siguiente estudio intenta ser representativa bajo los criterios del investigador, pero en ningún caso garantizan la representatividad.

Se ha tomado una muestra de 150 personas, algunas de ellas conocen y han practicado deportes de aventura y otras no. La gran mayoría de los encuestados fueron entre 24 y 39 años, principalmente de origen Norte Americano y Europeo. Se realizó la encuesta por internet y la muestra obtenida fue gracias a diferentes bases de datos de empresas involucradas en el turismo de aventura.

Encuesta.

Objetivo General.

- Conocer las características del turista con respecto al turismo de aventura.

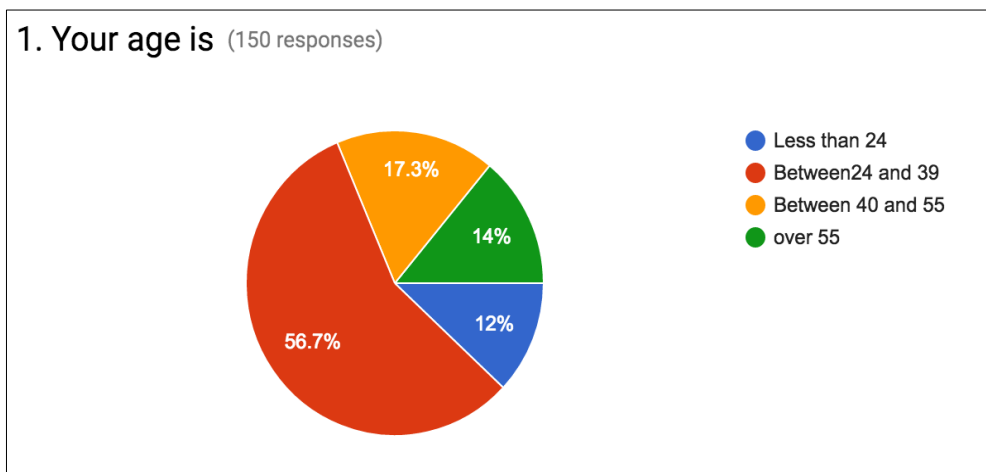
Objetivos Específicos.

- Identificar la edad y sexo de las personas que realizan con mayor frecuencia el deporte de aventura.
- Identificar el origen de los turistas.
- Conocer en que ocasiones viajan.
- Conocer los medios más importantes para tener un mayor alcance.
- Obtener información acerca de las formas de reservación de los paquetes turísticos.
- Conocer la cantidad de veces y los meses que el turista viaja en un año.
- Identificar los deportes de aventura más atractivos para el consumidor.
- Conocer cuánto estaría dispuesto a pagar el turista por un paquete de aventura.
- Conocer la cantidad de días que el turista viaja.
- Conocer si los turistas viajan solos o acompañados.

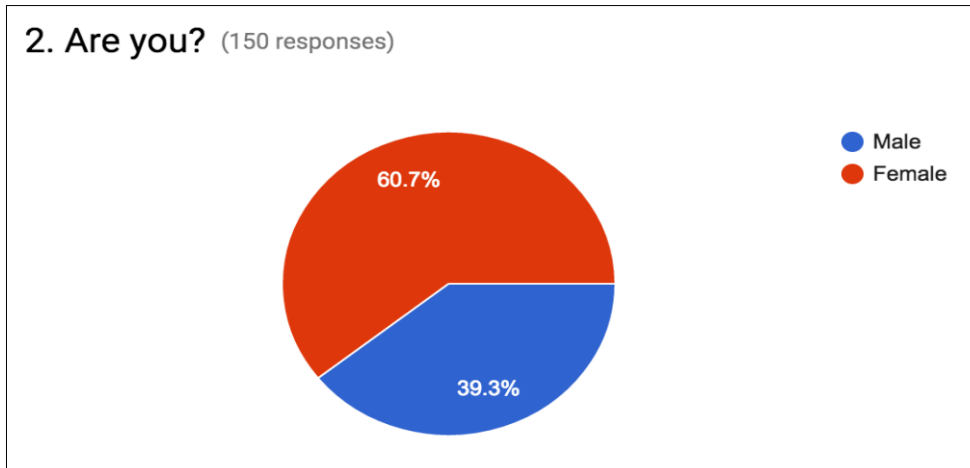
- Identificar los problemas más comunes que el turista tiene al viajar.
- Conocer los aspectos más importantes para el turista en el momento de su viaje.

La encuesta llevada a cabo se encuentra en el presente trabajo como Anexo N° 1.

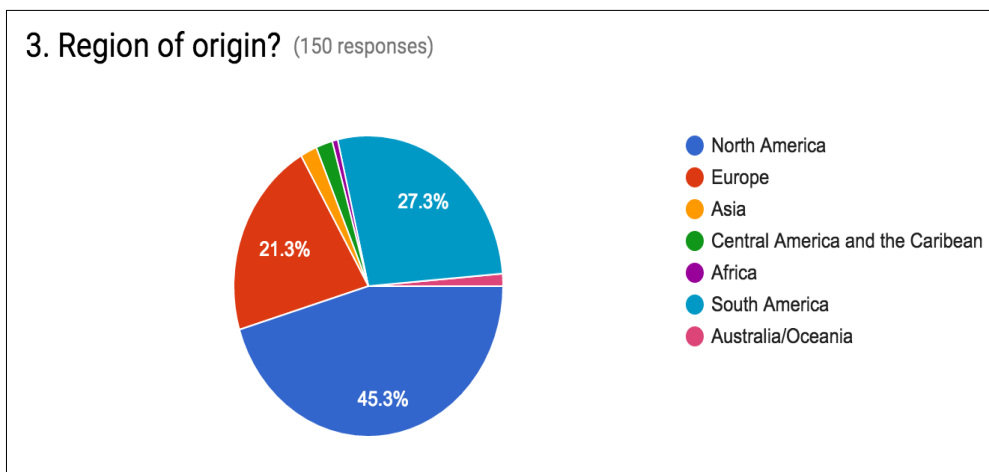
Investigación Cuantitativa (fase descriptiva a través de la encuesta con preguntas cerradas)



Conclusión: El 56,7% de los encuestados se encuentran entre los 24 a 39 años de edad, el 17,3% entre los 40 y 55, 14% sobre los 55, y el 12% menos de 24 años. El rango de edad del mercado potencial al que Flux Adventures debería apuntar se encuentra entre los 24 y 55 años mayoritariamente.

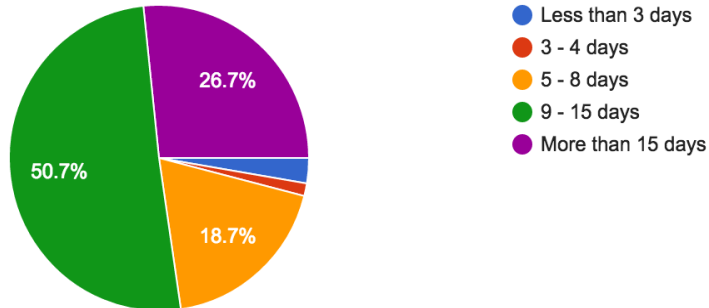


Conclusión: El 60.7% de los encuestados, es decir 91 personas fueron mujeres y el 39.3% restantes hombres, eso significan 59 personas de la muestra de 150. El servicio deberá estar dirigido tanto a hombres como a mujeres.



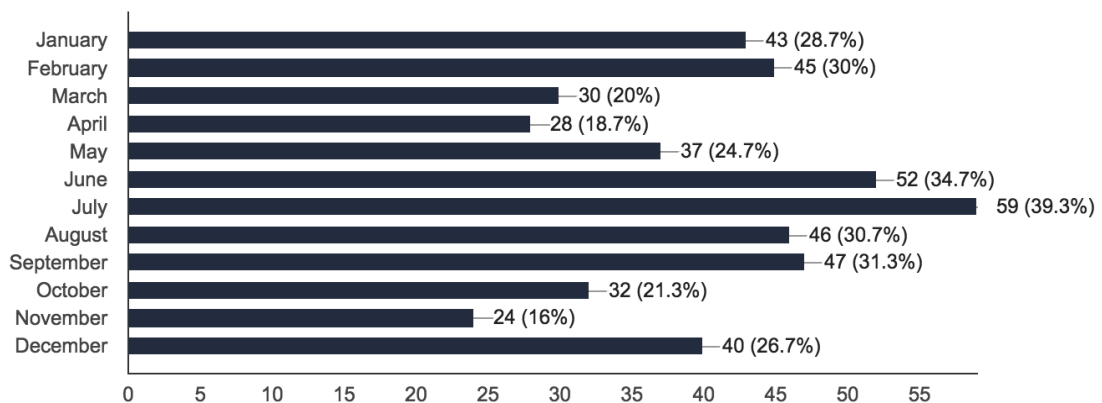
Conclusión: El 45,3% de los encuestados son de Norte América, mientras que el 27,3% y 21,3% son de Sur América y Europa respectivamente. El restante se divide entre los demás continentes.

4. What's the average length of your overseas trips? (150 responses)



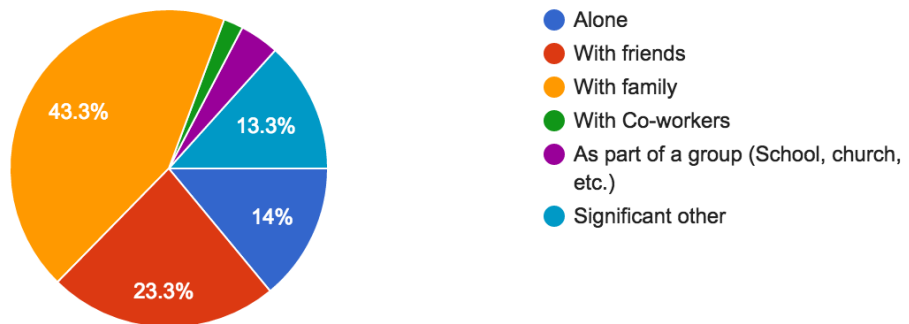
Conclusión: El 50,7% de los encuestados dijeron que realizan viajes de entre 9 a 15 días. El 26,7% suelen viajar más de 15 días y el 18,7% entre 5 y 8 días. El resto de los encuestados realizan viajes cortos de no más de 4 días.

5. In which month or months do you prefer to travel? (150 responses)



Conclusión: Según la gráfica se puede determinar que los meses preferidos para viajar son entre Junio y Septiembre por un lado, y de Diciembre a Febrero por el otro. Se observan dos periodos claves donde los turistas realizan sus viajes.

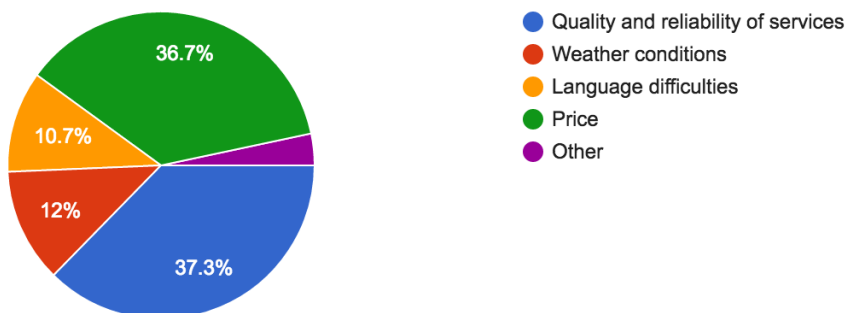
6. Would you say the majority of your trips you travel: (150 responses)



Conclusión: El 43,3% de los encuestados dicen viajar mayoritariamente con su familia, el 23,3% con sus amigos y el 13,3% con su pareja. El 14% prefiere viajar solo y los restantes prefieren viajar como parte de un grupo o sus compañeros de trabajo.

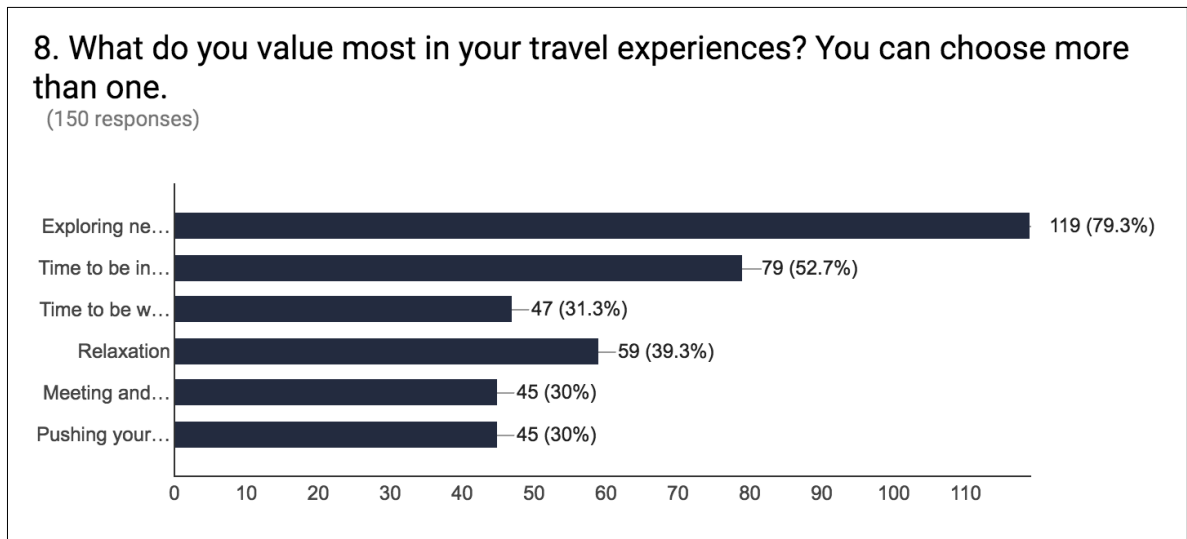
7. What are the most challenging problems that you find when choosing a destination?

(150 responses)



Conclusión: Los problemas más desafiantes que tienen los encuestados es el precio y la calidad y confiabilidad del servicio con un 36,7% y 37,3% respectivamente. El 12% está acreditado a las condiciones meteorológicas y el 10,7% a las dificultades con el lenguaje.

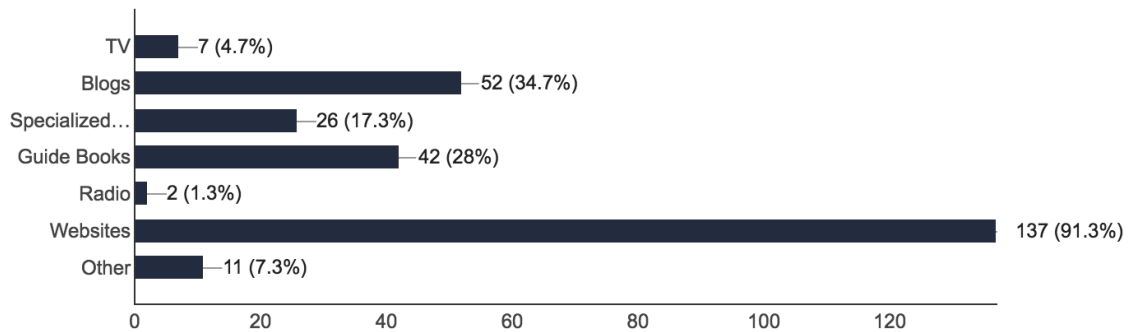
Esto significa que se debe ofrecer un servicio de calidad a buen precio, con guías bilingües y en lugares que ofrezcan un clima estable.



Conclusión: De un total de 150 encuestados, 119 dijeron que lo más importante en su experiencia de viaje es explorar nuevos lugares. Además, 79 de ellos aprecian el tiempo para estar en la naturaleza. 59 encuestados dijeron estar interesados en el relajamiento como tal, y a 46 les importa el tiempo para compartir con las personas que viajan, conocer a la gente local y probar sus límites físicos y mentales. Sin duda los tours que ofrece Flux Adventures darán todo esto y mucho más.

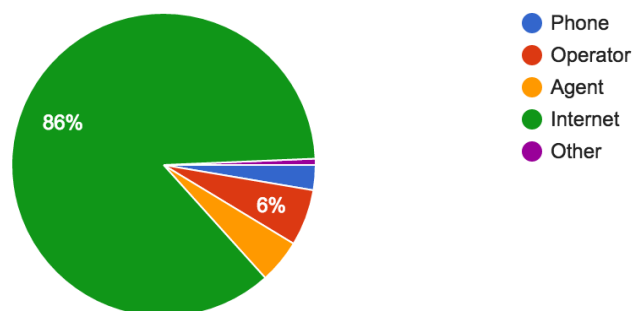
9. What kind of media is important when planning a trip? Please check all that apply.

(150 responses)



Conclusión: Las páginas web son claramente el medio más utilizado por los encuestados para planificar sus viajes, seguido muy atrás por los blogs, guías y revistas especializadas. No existe la menor duda que se deberá hacer una importante campaña publicitaria digital tanto para branding como para la consecución de clientes, además de una pagina web llamativa, amigable, fácil de usar e interactiva; esta página web será la oficina en el mundo digital.

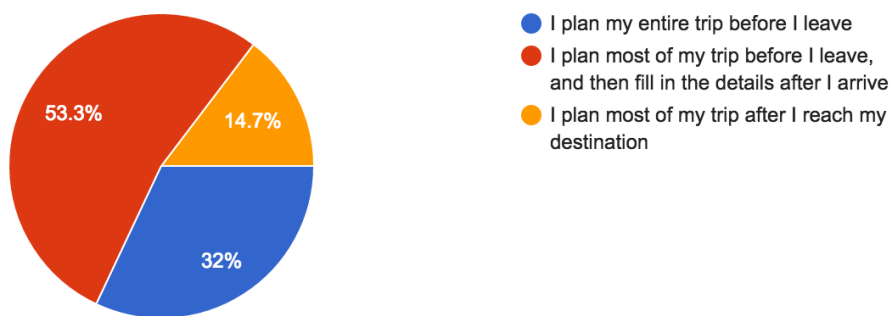
10. How do you book your travel? (150 responses)



Conclusión: Una vez más el internet se encuentra en lo alto para reservar y pagar un viaje. El 86% de las personas dijeron que lo harían a través del mismo, mientras que el resto se

dividen proporcionalmente entre operadoras, agentes y teléfono. La implementación de un sistema fácil para que los clientes puedan reservar y pagar sus viajes será determinante para la empresa. La página web debe estar funcionando a la perfección para cubrir estas necesidades.

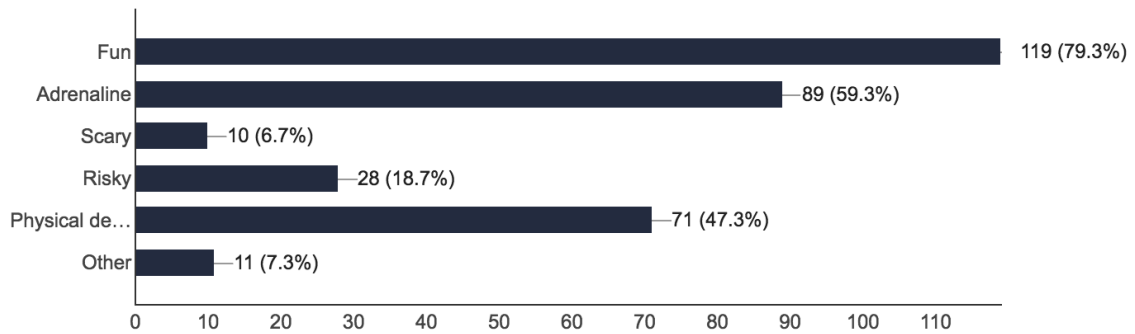
11. To what extent do you plan your trips? (150 responses)



Conclusión: Más de la mitad de los encuestados con un 53,3% dicen planificar la mayor parte de su viaje antes de salir de su país de origen. El 32% lo planifican totalmente y el restante lo hace todo al llegar al país de destino. Ofrecer un servicio claro y detallado será de mucha importancia para que las personas puedan organizar su viaje antes de su partida.

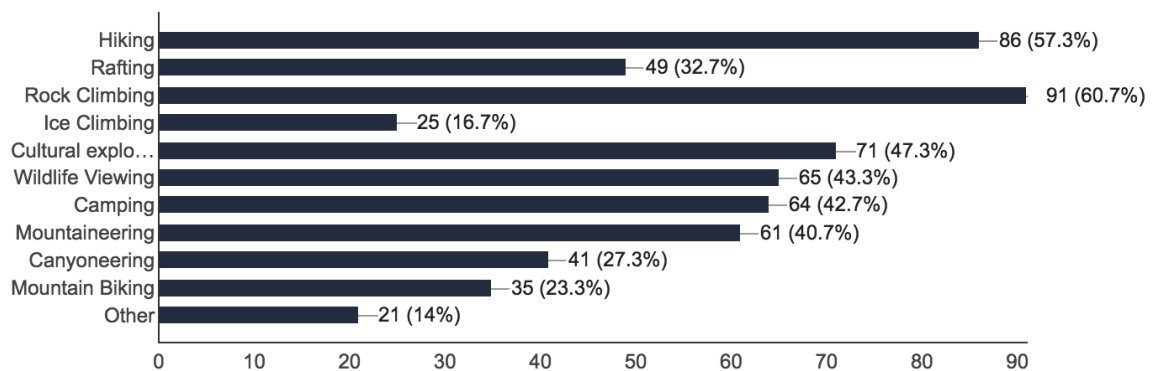
12. When you think of "Adventure Travel" what comes to mind. Check all that apply.

(150 responses)



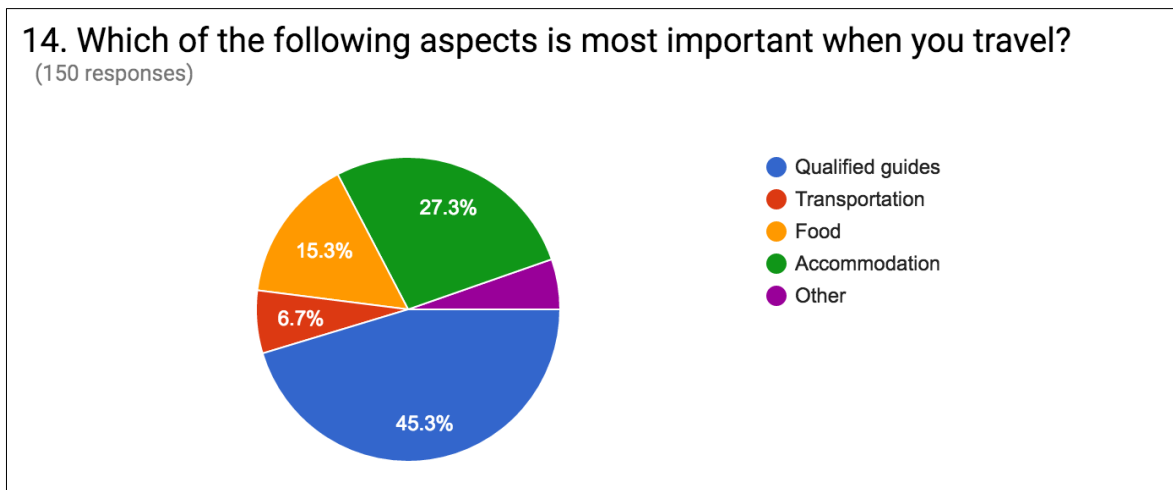
Conclusión: Al pensar sobre turismo de aventura, 119 personas lo asociaron con diversión, 89 con adrenalina y 71 pensaron que podría ser exigente físicamente hablando. Una minoría de 28 y 10 encuestados creen que es riesgoso o atemorizante respectivamente. Es importante que prevalezca la diversión sobre el tema de miedo y riesgo.

13. What kind of adventure activities would you like to do? (150 responses)



Conclusión: Entre las actividades que más llamaron la atención en los encuestados está la escalada en roca, la caminata y las actividades culturales con más de 71 personas. La observación de flora y fauna, acampada y montañismo se encuentran en el segundo escalón.

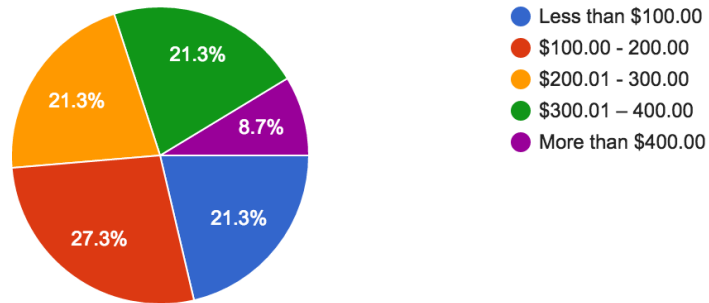
Todas estas actividades son complementarias a los paquetes de escalada que Flux Adventures ofrece, siendo éstos una experiencia única.



Conclusión: Entre los aspectos más importantes en el momento de viajar según los encuestados se encuentran: Guías capacitados con el 45,3% y Hospedaje con el 27,3%. El 15,3% dice que la Alimentación es clave mientras que el 6,7% el Transporte. Flux Adventures es y será conocido principalmente por el alto nivel técnico de los guías, ofreciendo así los más altos estándares de seguridad. Sin duda, no se dejará a un lado el tema de hospedaje, transporte y alimentación que son claves para el turismo de aventura, ya que el descanso es muy importante para lo que te espera al día siguiente.

15. How much money (US Dollars) are you willing to spend per person per day all inclusive (Excluding airfare)?

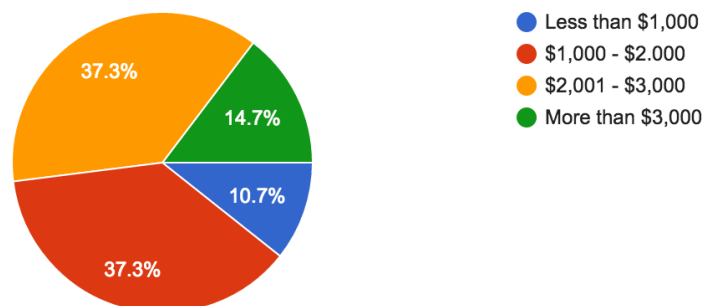
(150 responses)



Conclusión: El 27,3% de los encuestados afirman que están dispuestos a pagar entre 100 y 200 dólares diarios sin incluir transporte aéreo. El 64% se divide equitativamente entre: Menos de 100, entre 200 y 300, entre 300 y 400 dólares. El 8,7% de las personas estarían dispuestos a pagar más de 400 dólares diarios. Haciendo un promedio se puede concluir que los turistas están dispuestos a pagar entre 250 y 300 dólares diarios.

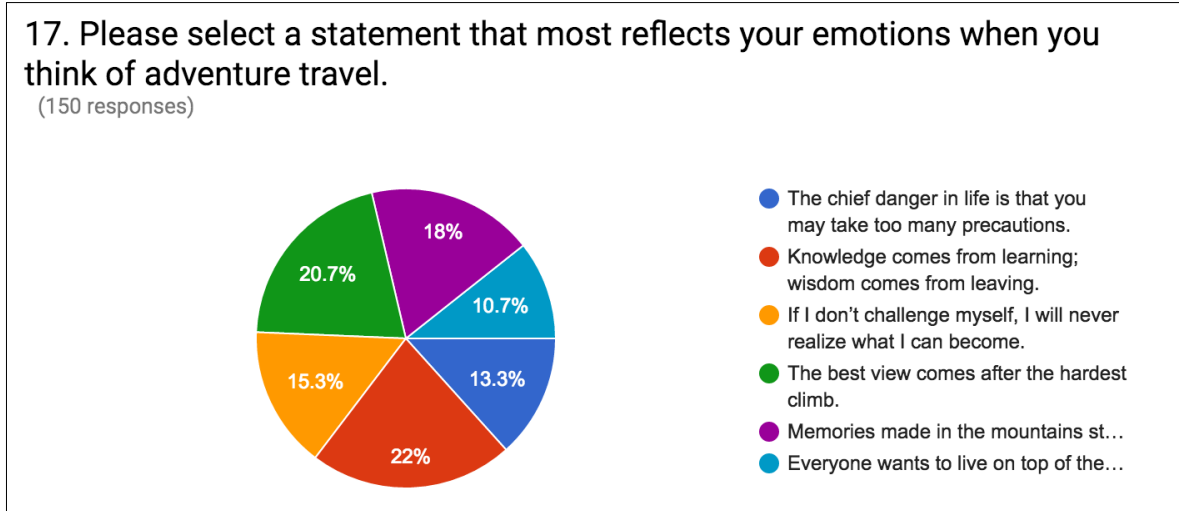
16. If Flux Adventures offers you a package for 10 days with activities mentioned above, how much money (US Dollars) are you willing to spend?

(150 responses)



Conclusión: El 37,3% de encuestados dice que pagaría entre 1.000 y 2.000 dólares por un paquete de turismo de aventura de 10 días. El mismo porcentaje dice que pagaría entre 2.000

y 3.000 dólares. El 14,7% está dispuesto a pagar más de 3.000 y el restante afirma que pagaría menos de 1.000 dólares por los 10 días.



Conclusión: Las dos frases más escogidas para pensar en un posible eslogan son:

- (1) Knowledge comes from learning; wisdom comes from living.
- (2) The best view comes after the hardest climb.

Análisis integral de la investigación concluida (encuesta B2C)

Después de realizar la encuesta a 150 personas entre hombres y mujeres se puede sacar como conclusión lo siguiente:

- El mercado objetivo al que Flux Adventures debe enfocar sus diferentes estrategias son hombres y mujeres entre 24 y 39 años. Los deportes de aventura son solicitados con más frecuencia por adultos por la demanda

física que exigen. Además, este grupo ya tiene la capacidad económica para adquirir dicho servicio.

- Debido a la popularidad de esta actividad en Norte América y Europa, y la capacidad económica del turista proveniente de estas regiones, se debe priorizar los esfuerzos de promoción y publicidad en los mismos.
- La duración de los paquetes turísticos ofrecidos por Flux Adventures deben fluctuar entre 9 y 15 días. La mayor demanda de estos paquetes será en los meses de Enero, Febrero, Junio, Julio y Diciembre según las preferencias de los encuestados. Además, los resultados indican que el turista por lo general viene acompañado de familiares y amigos.
- Internet no es solo el medio más utilizado para buscar información acerca de un destino, sino también es el lugar preferido para realizar la compra.
- Los problemas más comunes que tienen los encuestados en el momento de realizar sus viajes son la calidad y confiabilidad del servicio con relación al precio. El turista estaría dispuesto a pagar por un servicio de calidad, seguro, confiable y con guías calificados alrededor de US \$250 dólares diarios.
- Explorar nuevos lugares y tiempo para estar en contacto con la naturaleza son las dos características más apreciadas por el turista en el momento de realizar un viaje de este tipo.

- Cuando se les mencionó a los encuestados acerca de sus pensamientos sobre el turismo de aventura, la mayoría escogió la diversión y adrenalina. La escalada, senderismo y conocer la cultura ecuatoriana como tal serían las actividades más llamativas.

Entrevista a Expertos

Objetivo General

- Conocer las características del turista con respecto al turismo de Aventura.

Objetivos Específicos

- Identificar áreas del turismo de aventura con más potencial en Ecuador.
- Identificar que le gusta al turista, desde sus preferencias hasta sus emociones.
- Conocer los medios más eficientes para llegar al cliente.
- Obtener información acerca de los problemas más comunes de la industria.
- Conocer cuánto estaría dispuesto a pagar el turista por un paquete de aventura.

La Entrevista realizada a los expertos en el área del turismo de aventura se sitúa en el Anexo N°2 del presente documento.

Entrevista a Competidores

Objetivo General

- Conocer la opinión de las distintas operadoras a nivel nacional e internacional respecto a nuestros servicios.

Objetivos Específicos

- Identificar empresas afines a nuestros objetivos.
- Conocer la cantidad de operadoras interesadas en promocionar nuestros servicios.
- Obtener información acerca de los porcentajes de comisión que cada operadora maneja.
- Analizar la estrategia de promoción de cada operadora.
- Identificar los deportes de aventura más atractivos para los clientes en base a su experiencia.
- Conocer las características de sus clientes.

La Entrevista realizada a los diferentes competidores se encuentra en el Anexo N° 3 del presente documento. Así mismo se realizó una encuesta a los futuros proveedores de Flux Adventures. Estas se encuentran en el Anexo N° 4 de la presente investigación.

1.4.1.2 Análisis de las necesidades a través de la segmentación.

- a) Análisis de los mercados de consumo (B2C) y del comportamiento de elección y respuesta del comprador.

Existen varios mercados en los que Flux Adventures pudiera incursionar. A pesar de ser especialistas en escalada, se pretende ofrecer actividades complementarias a la misma, ya sea el senderismo, camping, etc. Ya son muchas las provincias en donde se demandan estos servicios, y son pocas las empresas que cubren esas necesidades.

El turista nacional busca en su gran mayoría precios bajos, lo que significa un servicio mediocre con guías que no están certificados y capacitados. Flux Adventures ofrece todo lo contrario, algo especializado, bajo todos los estándares de seguridad y calidad, lo cual es más demandado por turistas extranjeros y nacionales de clase media alta y alta.

Los turistas nacionales normalmente eligen viajes cortos, no más de dos días, que incluyan varias actividades de aventura y culturales. El número de clientes generalmente es alto, vienen en grupos y no individualmente, buscando precios más bajos por el tamaño. Por otro lado, el turista extranjero realiza sus viajes

en un periodo de 9 a 15 días, teniendo la capacidad de pagar tarifas más altas.

En base a los resultados obtenidos en la encuesta se puede determinar el perfil de los potenciales clientes, con las características del mercado objetivo y en función de las preferencias, intenciones de compra y el comportamiento.

Entre los atributos más importantes que busca el consumidor al momento de seleccionar un servicio son:

Calidad y confiabilidad del servicio: Posiblemente el atributo más importante en la industria de turismo de aventura. El servicio debe ser de alta calidad con guías especializados para poder garantizar una experiencia única bajo los más altos estándares de seguridad.

Hospedaje: Existen un sinnúmero de opciones de hospedaje, desde dormir en una carpa hasta un hotel de 5 estrellas. Dependiendo de los requerimientos del cliente se acoplarán los itinerarios.

Transporte: El cliente busca un transporte seguro, cómodo y eficiente para poder aprovechar al máximo su experiencia.

Alimentación: Este atributo no será un problema en Ecuador con las riquezas culinarias que tiene el país. El cliente busca alimentarse de manera nutritiva para poder realizar las diferentes actividades.

- b) Análisis de los mercados de negocios (B2B) y del comportamiento de elección y respuesta del comprador organizacional.

A nivel organizacional existen dos opciones, las operadoras y otras empresas afines. Con las operadoras se ofrecerán los viajes en los que la empresa se especializa, como son los paquetes de escalada en roca y hielo, además de servicios muy especializados como cursos técnicos. La acogida de estos productos por parte de las operadoras tiene un importante potencial debido a su interés por actividades diferentes e innovadoras.

Por otro lado, se trabajará a corto plazo con empresas similares, que sean especialistas en otras actividades. Por ejemplo Ruta Cero Adventure Travel tiene una gran trayectoria en el ciclismo de montaña, ya sea con grandes grupos nacionales o pequeños extranjeros. De igual manera se tomarán en cuenta alianzas

estratégicas con empresas dedicadas a los deportes acuáticos, aéreos y demás.

La idea es que cada uno se dedique a su especialidad para así prestar un servicio multidisciplinario.

c) Medición y pronóstico de mercados.

El servicio está dirigido prácticamente a todo el mundo, basta tener las ganas y la motivación de vivir una experiencia diferente y Flux Adventures asegurará crear el viaje perfecto para las diferentes necesidades del cliente.

Se tomó la población nacional y los extranjeros que llegan a Ecuador anualmente, entre 7 y 70 años, a pesar de que no significa que otras personas fuera de estos límites no pueden participar en las diferentes actividades de aventura.

Población Ecuador = 16.528.730 (universo sospechoso)

Tamaño del mercado (Nacional) = 11.504.170 (universo de prospectos)

Pretende llegar a un 0.0005% de este mercado a nivel nacional
= 60 personas. (Censos, 2016)

Se ha tomado en cuenta como potenciales clientes Ecuatorianos solo el 0.0005% del universo de prospectos. Esto quiere decir que se pretende tener en el primer año de funcionamiento 60 clientes de origen nacional que contraten un paquete ofrecido por Flux Adventures. Se ha considerado este número de clientes nacionales ya que en su mayoría buscan precios muy bajos o inclusive no están interesados en un guía para la práctica de la escalada. Sin embargo existe una pequeña minoría que tienen las posibilidades económicas y la necesidad de contratar un servicio como el que ofrecería Flux Adventures.

Tamaño del mercado (Turistas Extranjeros) = 1.560.429
(universo de prospectos)

Pretende llegar a un 0.0278% de este mercado a nivel mundial = 435 personas. ("Resultados del 2015, año de la Calidad Turística en Ecuador | Ministerio de Turismo", 2016)

A pesar de que el universo de prospectos extranjeros es mucho menor que el nacional, se pretende captar un mayor porcentaje de ellos. Se espera un 0.0278% de clientes extranjeros, un total de 435 personas en el primer año que estén dispuestas a contratar uno de los paquetes que ofrece Flux Adventures. Se ha considerado un número más significativo ya que el servicio es más conocido y apreciado por el turista internacional, además de que las posibilidades económicas son mayores.

Población que contrataría el servicio: 495 personas

Potencial del mercado meta

$$Q = n * q * p$$

$$n = 460 \text{ personas}$$

$$q = 1 \text{ paquete turístico de dos días}$$

$$p = \$278$$

$$Q = \$ 154,525.00 \text{ dólares}$$

La encuesta muestra que el consumidor estaría dispuesto a pagar \$450 dólares por un paquete de dos días, se ha tomado un precio inicial de \$321,17 dólares para introducir este nuevo servicio en el mercado de turismo de Aventura.

El resultado obtenido evidencia el potencial que tiene el proyecto para ser rentable, con una inversión inicial considerable y recuperable a mediano plazo.

- d) Macro segmentación: identificación de los mercados de referencia.

La macro segmentación es la división del mercado en grandes segmentos, que poseen criterios generales, y conduce a definir su campo de actividad e identificar los factores claves a

controlar para consolidar en estos mercados los objetivos en los que desea competir. Estos segmentos, por lo general, no presentan grandes diferencias entre sí (www.monografias.com).

Para J. Lambin (2003) es indispensable identificar el mercado en el cual se van a desarrollar las actividades, se debe dividir el mercado total en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y motivaciones de compra.

“Este procedimiento de segmentación tiene una importancia estratégica para la empresa ya que conduce a definir su campo de actividad e identificar los factores claves a controlar para consolidarse en estos mercados objetivos” (Lambin, 1996).

De acuerdo a lo definido anteriormente, el campo de actividad en el que Flux Adventures pretende iniciar sus operaciones es el siguiente: la empresa se dedicará a ofrecer paquetes de turismo de aventura, específicamente la escalada en roca y hielo en la sierra y oriente de Ecuador. El servicio estará enfocado a personas que buscan una nueva experiencia, con atención personalizada bajo los más altos estándares de seguridad.

e) Micro segmentación: atributos → beneficios buscados.

Para Lambin (2003) la micro segmentación es:

“El proceso de micro segmentación consiste, pues, en analizar la diversidad de necesidades y dividir el producto mercado en subconjuntos de compradores que buscan en el producto el mismo conjunto de atributos.

La micro segmentación también será analizada a continuación con el objetivo de conocer factores comunes de los clientes potenciales. En consecuencia, se podrá identificar el segmento más atractivo desde el punto de vista comercial y económico.

En la pirámide siguiente se identifican los mercados de referencia y los atributos buscados por el cliente en el momento de hacer su compra. En los mercados de referencia existe una amplia gama de posibilidades y beneficios respecto a las mismas. Con el tiempo estas irán aumentando y se irán diversificando para llegar a más clientes mediante la variedad de nuestros servicios.



Figura 3. Macro y Microsegmentación del Turismo de Aventura
Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar, a través de la micro segmentación, se identifica detalladamente las diferentes opciones para los clientes potenciales, encontrando en ellas un alto grado de aprendizaje, entretenimiento, seguridad, salud, entre otros.

- f) Identificación de los segmentos del mercado y selección de los mercados meta.

Una empresa no puede servir a todos los clientes de un mercado amplio. La identificación y elección de los segmentos de mercado plantea el problema de decidir la posición que desea la empresa ocupar en dichos mercados, es decir, elegir un posicionamiento para sus productos. Flux Adventures se enfocará principalmente al mercado de la escalada, tanto en roca como en hielo debido a la falta de oferta y gran experiencia en el sector. Debido al precio del servicio, será solo para personas de clase media, media alta y alta, sin discriminar edades o sexo, mayoritariamente de origen Norteamericano y Europeo.

A pesar de ser especializados en la escalada, no se deben descuidar otras actividades complementarias al servicio como son las visitas culturales, senderismo, campismo, entre otras. El andinismo y la bicicleta de montaña se podrán incorporar a la cartera de productos de la empresa en un futuro.

1.4.1.3 Posicionamiento en el sector industrial.

a) Dimensiones Estratégicas.

Se adoptarán múltiples estrategias con el objetivo de diferenciarse de la competencia. Estas están estrictamente relacionadas con las dimensiones estratégicas y se fundamentan en:

- Grupos Estratégicos.

“Un grupo estratégico es el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas” (Porter, 2002).

Porter (1979., p. 215) también define al grupo estratégico como:

“Conjunto de empresas en un sector industrial que desarrollan conductas similares a lo largo de una serie de variables de decisión clave”

En el mercado del turismo, se puede segmentar a los clientes en diferentes grupos estratégicos:

- Turismo tradicional
- Turismo de montaña
- Turismo de aventura
- Turismo de escalada

- Análisis de la competencia relevante.

Dentro del mercado del turismo de aventura existen varias empresas. Entre las más relevantes por tamaño, permanencia

en el mercado, reputación y nivel de especialización están: Mountain Madness, Epic Adventure Guides, Cumbre Tours, (enfocados en montañismo) Ruta Cero (enfocada a turistas nacionales multidisciplinarios), y finalmente Monodedo y Rock Guides Ecuador especializadas en la escalada en roca.

Analizar la competencia realmente directa resulta poco práctico puesto que son empresas muy jóvenes, por eso se han incorporado empresas similares afines al turismo de aventura.

- Sistematización de la información: Escalas mentales.

Frente a toda la publicidad que se genera en los medios de comunicación, las personas han aprendido a ordenar productos y marcas en su mente, de acuerdo a necesidades o preferencias. Una escala mental es el orden que ocupa una marca en la mente del consumidor. (Ries & Trout, 2003)

La información es un recurso invaluable de gran utilidad para accionistas, gerentes, administradores y trabajadores de toda organización. No tener información confiable y actualizada es un riesgo que corren día a día las organizaciones en este mundo complejo y cambiante. No solo sufre constantes cambios el entorno social, económico, político, cultural y tecnológico,

sino también las expectativas, deseos, gustos, necesidades, formas de comprar y consumir de los clientes.

- Mapas de Posicionamiento: Mercamétrica - Oportunidades de Mercado.

El posicionamiento de una empresa se podría definir como la imagen percibida de los clientes respecto a la diferencia del servicio entre la empresa y su competencia. Es una batalla continua de percepciones que tienen los consumidores sobre todas las empresas de un mismo sector.

Con el objetivo de identificar el posicionamiento de la empresa, se debe consultar a los clientes su perspectiva respecto al servicio de la empresa y sus competidores. Al ser esta industria bastante particular y el servicio que ofrecerá Flux Adventures innovador, resulta imposible encuestar a los clientes acerca de su perspectiva sobre las diferentes empresas mencionadas anteriormente. Por lo tanto, para el análisis de los diferentes parámetros que se muestran a continuación, se ha tomado como base el criterio personal del especialista apoyado en su experiencia, trayectoria, investigación, observación y conversaciones con expertos.

El posicionamiento de un producto según Kotler y Armstrong es “la forma en la cual los consumidores definen el producto en lo que concierne a sus atributos importantes, el lugar que ocupa el producto en mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia”. (Kotler & Armstrong, 2001)

Tabla 1:
Porcentaje de participación sobre ventas de los diferentes sectores turísticos.

GRUPO ESTRATÉGICO	MARCAS	VENTAS %	VENTAS NETAS
Turismo Tradicional	Ecuaworld, Ecuador Club Travel, Explotours.	98,49%	\$1.844.227.078
Turismo De Montaña	Epic Guides, Mountain Madness Cumbre Tours.	1%	\$ 18,725.148
Turismo De Aventura	Ruta Cero, Proyecto Aventura.	0,5%	\$ 9.362.574
Turismo De Escalada	Monodedo, Flux Adventures.	0,01%	\$ 200.000
TOTAL		100%	\$ 1.872.514.800

Fuente: Elaboración propia.

Total de ventas netas es \$1.200 dólares de gasto promedio del turista por 1.560.429 turistas que entraron a Ecuador en el 2015 según el Ministerio de Turismo.

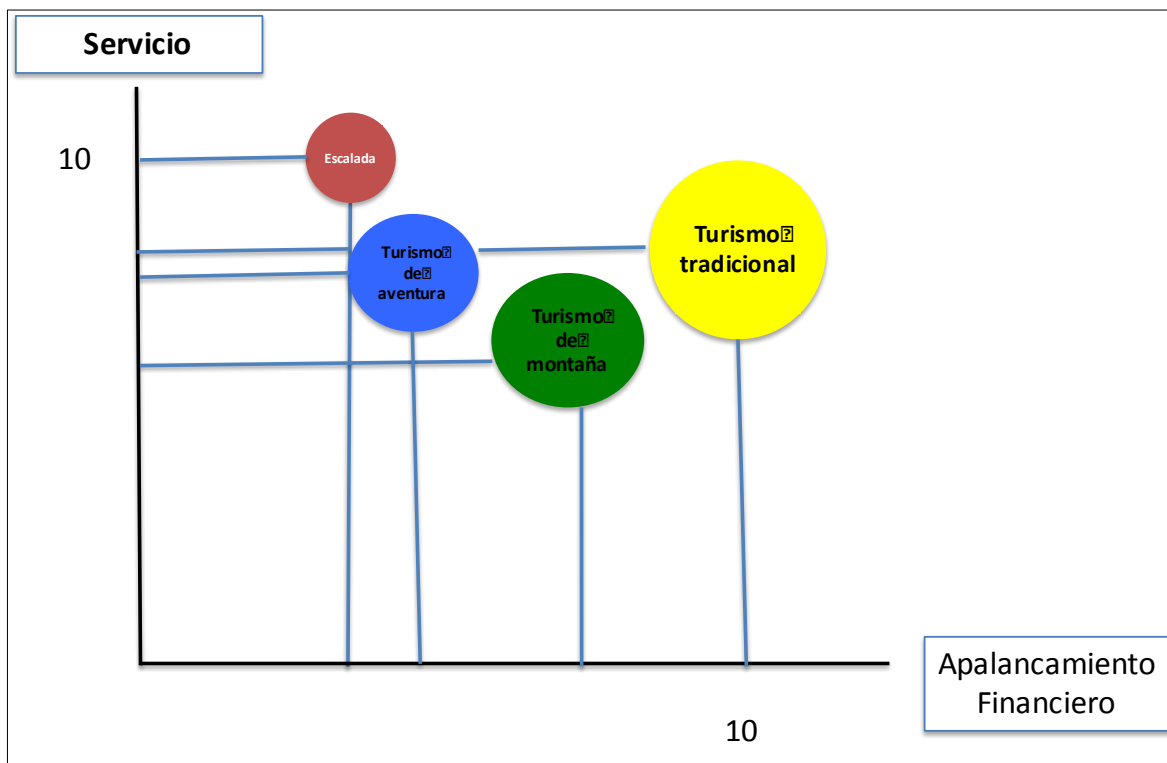


Figura 4. Matriz de grupos estratégicos.
Fuente: Elaboración Propia.

Al observar las dimensiones estratégicas del anterior gráfico, se puede concluir que las empresas de turismo tradicional son las que tienen un mayor nivel de apalancamiento financiero, lo que significa que tienen facilidades de financiarse que ningún otro tiene. Sin embargo, en muchas ocasiones su servicio no es el mejor por la cantidad de gente a la que llegan.

El turismo específico de escalada en roca, a pesar de tener niveles muy bajos de apalancamiento financiero, ofrece un servicio excelente, debido a que es muy especializado y personalizado.

Las empresas de turismo de aventura igualmente tienen niveles de apalancamiento medio bajo y su servicio es muy bueno. A pesar de ser pequeñas empresas y no tener tanta facilidad de financiamiento, si se preocupan mucho de su servicio para poder retener a los clientes y que el “boca a boca” siga dando fruto para expansión de estas actividades.

El turismo de montaña presta servicios regulares en la mayoría de los casos por la falta de capacitación y experiencia de sus empleados. Actualmente cualquier persona que quiere ser guía en este campo empieza a llevar gente a las montañas sin mayor conocimiento, causando accidentes ocasionalmente. Su tamaño les permite tener un mejor apalancamiento financiero que las dos anteriores.

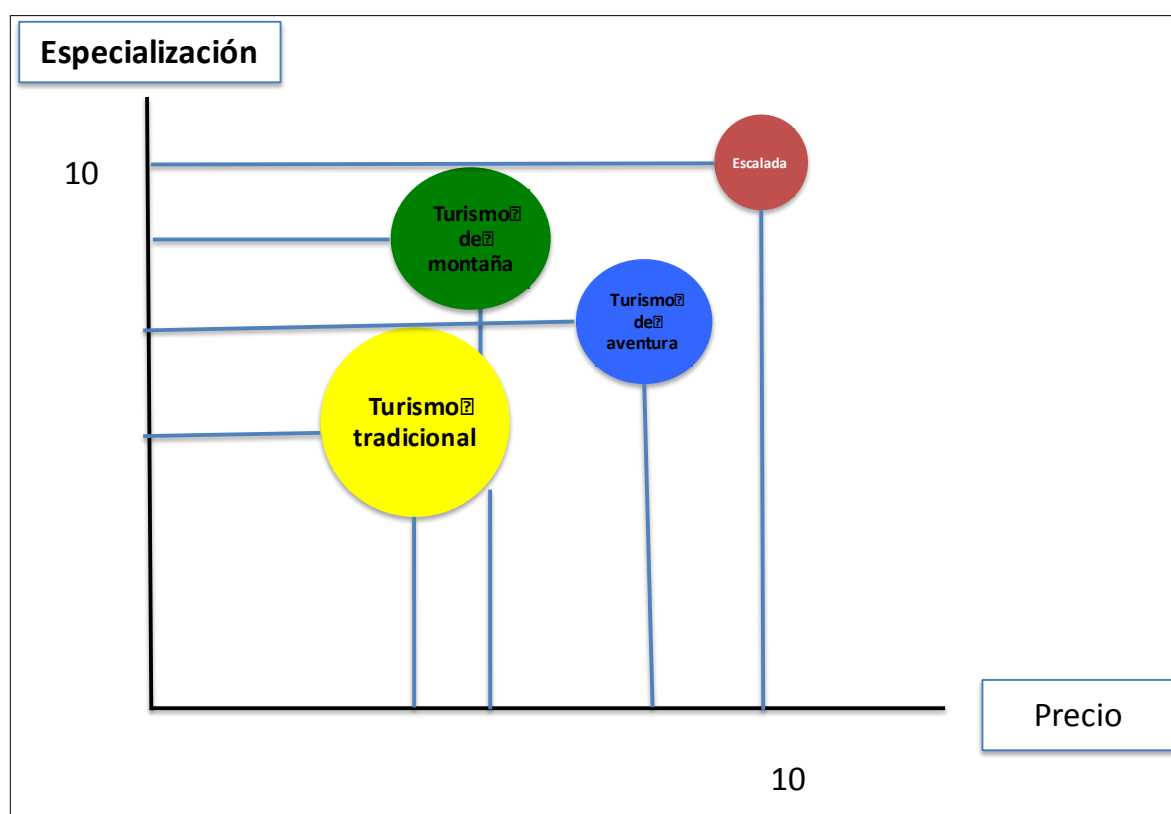


Figura 5. Matriz de grupos estratégicos.
Fuente: Elaboración Propia.

Las dimensiones estratégicas de este gráfico muestran como el turismo de escalada es muy especializado. Son muy pocas las personas capacitadas y con la experiencia para poder brindar estos servicios. Debido a eso, sus precios son notablemente más altos que los demás.

De forma similar lo es el turismo de aventura y montaña, las dos mantienen su grado de especialización a pesar de que son más comunes. Los precios varían dependiendo de la actividad de aventura, sin embargo, son similares entre sí.

El turismo tradicional no es especializado como los demás, se dedica a cosas más tradicionales y masivas, por ende, sus precios son más bajos.

Tabla 2:
Matríz de dimensiones estrategicas.

DIMENSIONES ESTRATEGICAS	IMPORTANCIA									
ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Apalancamiento Financiero					x					
Precio							x			
Calidad										x
Especialización										x
Posición de Costo								x		

Fuente: Elaboración propia.

Se han escogido estas dimensiones estratégicas por la importancia de cada una de ellas respecto a este servicio y a esta empresa. El apalancamiento financiero será la clave para poder emprender el proyecto. Por ser algo nuevo sin precedentes no será

fácil, pero hay la posibilidad de obtenerlo y poder emprender este gran proyecto. La manera en que Flux Adventures lo hará es a través de los aportes de los socios más el apoyo de un inversionista o préstamo bancario. No habrá involucramiento con el estado a través de la CFN por las barreras y problemas burocráticos habituales.

También se escogió el precio porque será muy importante para los clientes; a pesar de que la prioridad es el servicio y la experiencia como tal, se debe tratar de mantenerlos competitivos para tener mayor acogida, especialmente por parte del mercado nacional.

La calidad sin lugar a duda será una dimensión muy importante y es allí donde la empresa se enfoca. Se pretende brindar un servicio único al cliente para que tenga una experiencia única y segura.

Una de las principales estrategias es la especialización por dos motivos principalmente. El primero es que no hay nadie en el medio que lo esté haciendo y el segundo, por la capacidad y experiencia que se tiene para poder hacerlo de manera óptima.

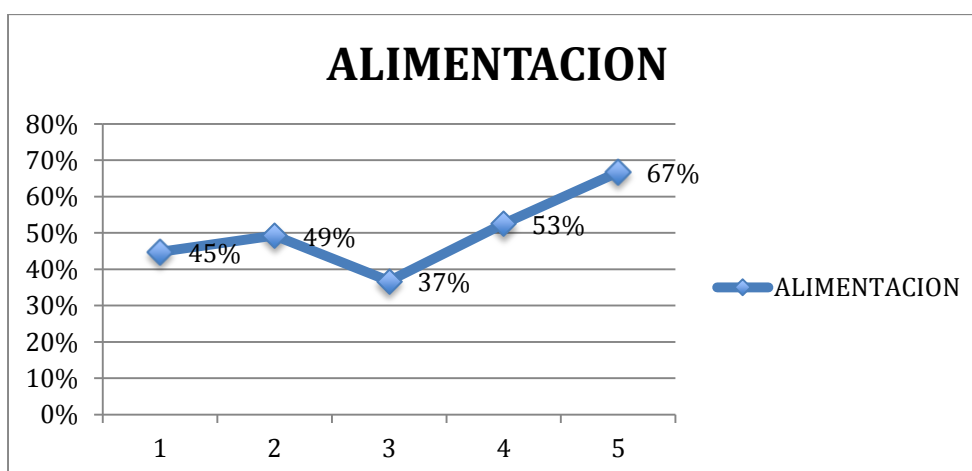
Finalmente, la posición de costo es favorable debido a las buenas relaciones con los proveedores y las posibles alianzas que se puedan llegar a tener con hospedajes y restaurantes, permitiendo así minimizar este rubro.

Tabla 3:

Matriz Atributos – Competidores Indirectos (Alimentación)

Empresas	Ruta Cero	Rock Guides Ecuador	Monodedo	Mountain Madness	Cumbre Tours
Ruta Cero	0	0.64	0.46	0.38	0.73
Rock Guides Ecuador	0.36	0	0.55	0.31	0.81
Monodedo	0.54	0.45	0	0.86	0.68
Mountain Madness	0.62	0.69	0.14	0	0.45
Cumbre Tours	0.27	0.19	0.32	0.55	0
Total	1.79	1.97	1.47	2.1	2.67
ALIMENTACION	45%	49%	37%	53%	67%

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 6.** Gráfico de la matriz alimentación.

Fuente: Elaboración Propia.

Cumbre Tours lleva la delantera respecto a la alimentación. Es la que más se preocupa por ofrecer comida saludable y nutritiva. Mountain Madness le sigue en segundo lugar. Sin embargo, la diferencia entre las marcas no es mayor.

En este aspecto existe una oportunidad, ya que la encuesta demuestra que este atributo es importante para los turistas. La empresa podría enfocarse en él para tener una ventaja competitiva sobre las otras marcas. Por ejemplo dar opciones para personas vegetarianas, veganas, diabéticas o que simplemente deseen algún tipo de dieta en particular.

Tabla 4:

Matriz Atributos – Competidores Indirectos (Hospedaje)

Empresas	Ruta Cero	Rock Guides Ecuador	Monodedo	Mountain Madness	Cumbre Tours
Ruta Cero	0	0.75	0.35	0.57	0.46
Rock Guide Ecuador	0.25	0	0.24	0.62	0.87
Monodedo	0.65	0.76	0	0.26	0.36
Mountain Madness	0.43	0.38	0.74	0	0.20
Cumbre Tours	0.54	0.13	0.64	0.8	0
Total	1.87	2.02	1.97	2.25	1.89
HOSPEDAJE	47%	51%	49%	56%	47%

Fuente: Elaboración propia.

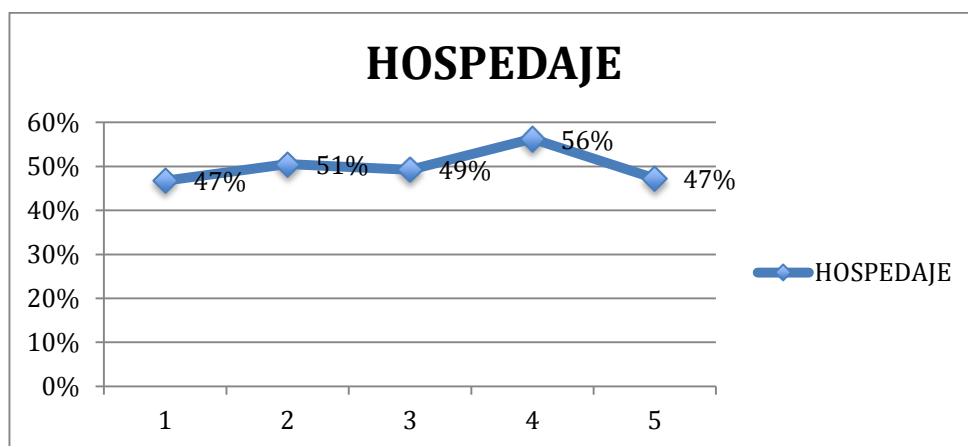


Figura 7. Gráfico de la matriz hospedaje.

Fuente: Elaboración Propia.

Con respecto al hospedaje todas las empresas se encuentran en un nivel similar. Al igual que la alimentación, es uno de los atributos más relevante, dando otra oportunidad de buscar lugares únicos y mágicos para hospedar al cliente y así llevar la delantera en la industria. Todo dependerá de las necesidades y el presupuesto del cliente para este aspecto.

Tabla 5:

Matriz Atributos – Competidores Indirectos (Transporte)

Empresas	Ruta Cero	Rock Guides Ecuador	Monodedo	Mountain Madness	Cumbre Tours
Ruta Cero	0	0.16	0.35	0.62	0.35
Rock Guides Ecuador	0.84	0	0.65	0.75	0.85
Monodedo	0.65	0.35	0	0.46	0.36
Mountain Madness	0.38	0.25	0.54	0	0.24
Cumbre Tours	0.65	0.15	0.64	0.76	0
Total	2.52	0.91	2.18	2.59	1.8
TRANSPORTE	63%	23%	55%	65%	45%

Fuente: Elaboración propia.

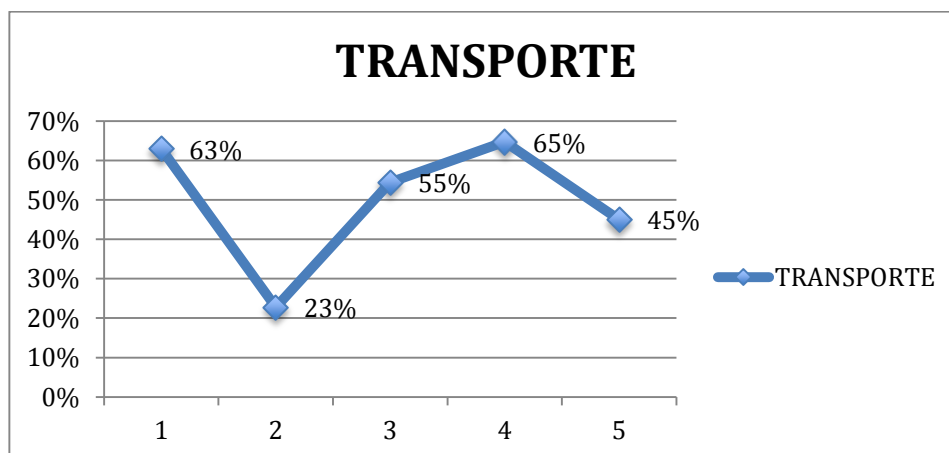


Figura 8. Grafico de la matriz transporte.

Fuente: Elaboración Propia.

Casi todas se encuentran en un mismo porcentaje excepto Rock Guides Ecuador. Sin lugar a duda no hay que seguir los pasos de esta empresa que es básicamente la única competencia directa, ya que son los únicos que se especializan en la escalada en roca. Se debe ofrecer transporte de calidad, tanto por los vehículos como los choferes.

Tabla 6:

Matriz Atributos – Competidores Indirectos (Guías Especializados)

Empresas	Ruta Cero	Rock Guides Ecuador	Monodedo	Mountain Madness	Cumbre Tours
Ruta Cero	0	0.73	0.46	0.35	0.81
Rock Guides Ecuador	0.27	0	0.26	0.62	0.35
Monodedo	0.54	0.74	0	0.46	0.36
Mountain Madness	0.65	0.38	0.54	0	0.10
Cumbre Tours	0.19	0.65	0.64	0.9	0
Total	1.65	2.5	1.9	2.33	1.62
GUIAS ESPECIALIZADOS	41%	63%	48%	58%	41%

Fuente: Elaboración propia.

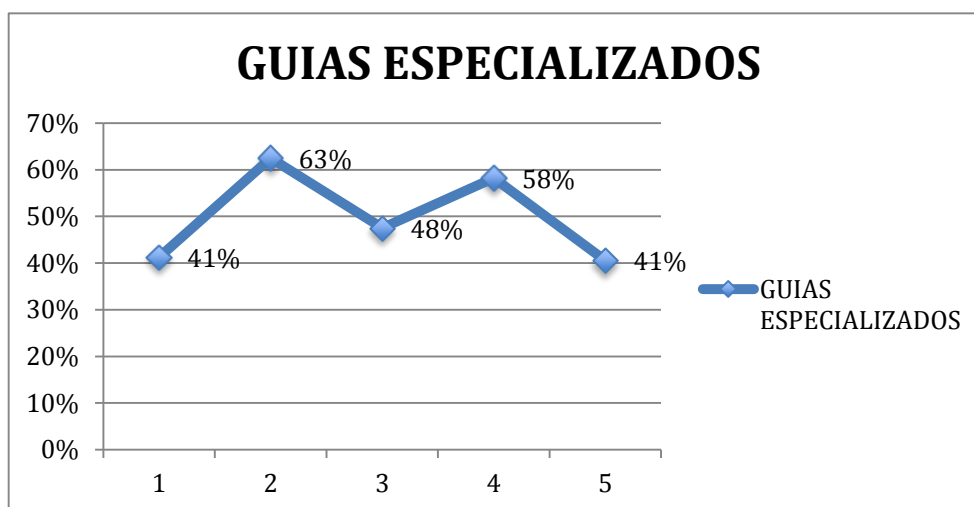


Figura 9. Gráfico de la matriz guías especializados.
Fuente: Elaboración Propia.

Los guías especializados varían mucho. Curiosamente las empresas con mayores porcentajes son de proveniencia extranjera. Flux Adventures sería la única nacional con guías 100% capacitados y certificados que están en capacidad de guiar en cualquier parte del mundo. Gran oportunidad de tener guías e instructores nacionales, que conocen la zona y la cultura.

Tabla 7:
Matriz Atributos – Competidores Indirectos (Idioma)

Empresas	Ruta Cero	Rock Guides Ecuador	Monodedo	Mountain Madness	Cumbre Tours
Ruta Cero	0	0.09	0.43	0.26	0.73
Rock Guides Ecuador	0.91	0	0.54	0.14	0.87
Monodedo	0.57	0.46	0	0.44	0.55
Mountain Madness	0.74	0.86	0.56	0	0.26
Cumbre Tours	0.27	0.13	0.45	0.74	0
Total	2.49	1.54	1.98	1.58	2.41
IDIOMA	62%	39%	50%	40%	60%

Fuente: Elaboración propia.

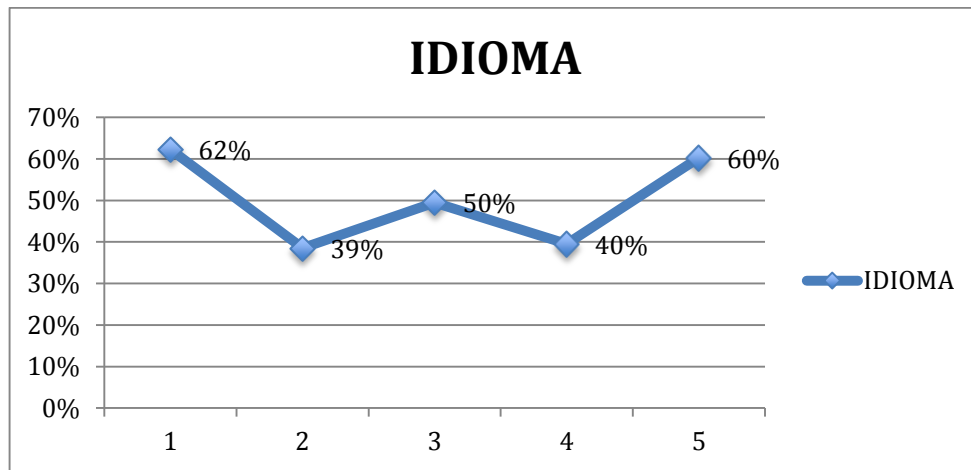


Figura 10. Grafico de la matriz idioma.
Fuente: Elaboración Propia.

A pesar de que la empresa contará con guías que hablan inglés, francés y alemán, se puede ir más allá y llegar al chino o japonés, potencias mundiales que cada vez gastan más en turismo y exigen un excelente servicio. Además, se tendría una ventaja competitiva enorme sobre las demás compañías.

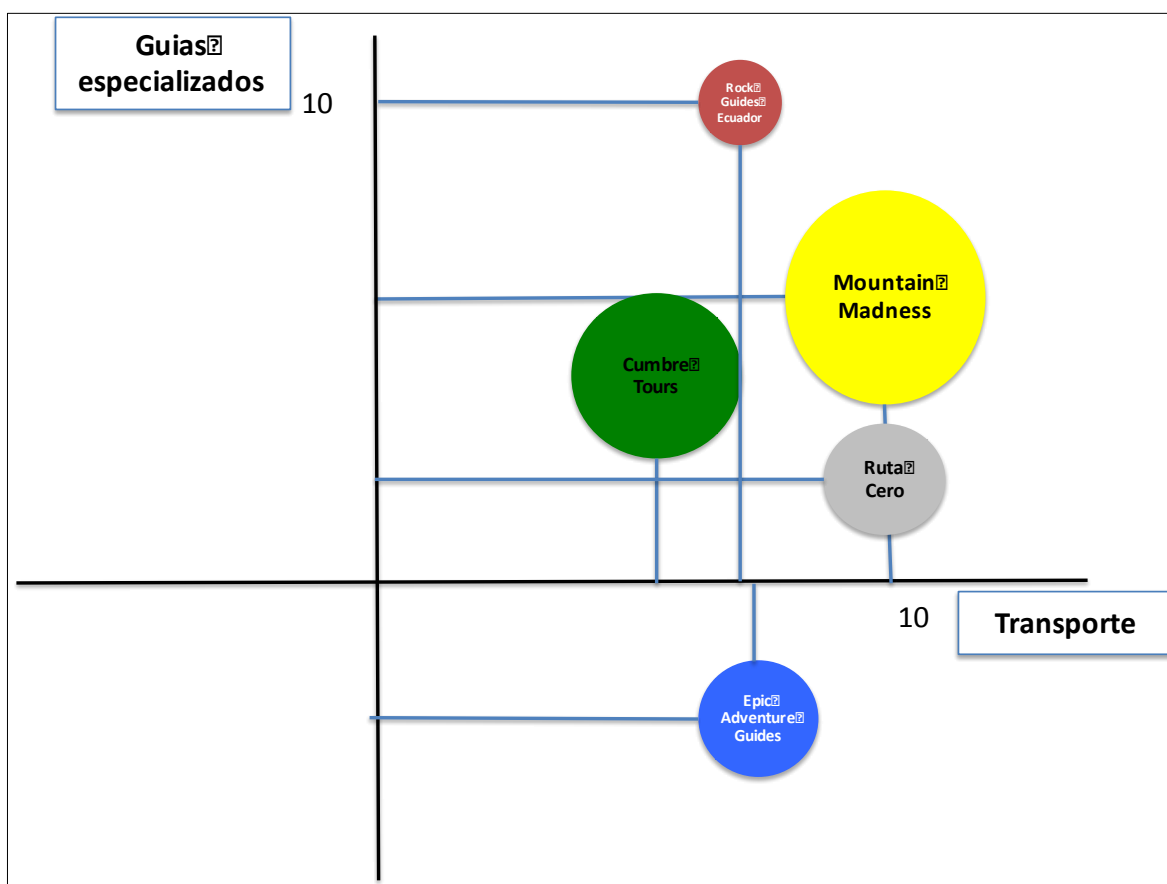


Figura 11. Mapa de posicionamiento (relación guías especializados y transporte)
Fuente: Elaboración Propia.

Los atributos analizados en el anterior mapa son el transporte y los guías especializados. Realmente al ser un servicio tan delicado con respecto a la seguridad, las empresas prestigiosas como las mencionadas anteriormente buscan cuidar a sus clientes, por eso brindan un buen o excelente servicio de transporte privado con conductores profesionales y flotas modernas, además de contratar a guías capacitados y especializados en cada tema. Mountain Madness con mayor participación en el mercado, se preocupa de ambos atributos.

Ruta Cero y Epic Adventure Guides, se encuentran en los niveles más altos junto a Mountain Madness respecto al transporte, sin embargo, sus guías no son tan especializados.

Rock Guides Ecuador al ofrecer un servicio muy específico y técnico, cuenta con los guías más especializados de todos, dejando el transporte en un segundo plano. Finalmente, Cumbre Tours es una empresa que no sobresale en ninguno de los dos aspectos, sin embargo, ofrece servicios buenos a precios competitivos.

Una gran oportunidad para Flux Adventures ubicarse en la parte derecha superior del gráfico. Tanto el transporte como los guías especializados de Flux Adventures serán calificados con 10. En esta área no se encuentra nadie, además van de la mano con el objetivo de dar el mejor servicio del mercado.

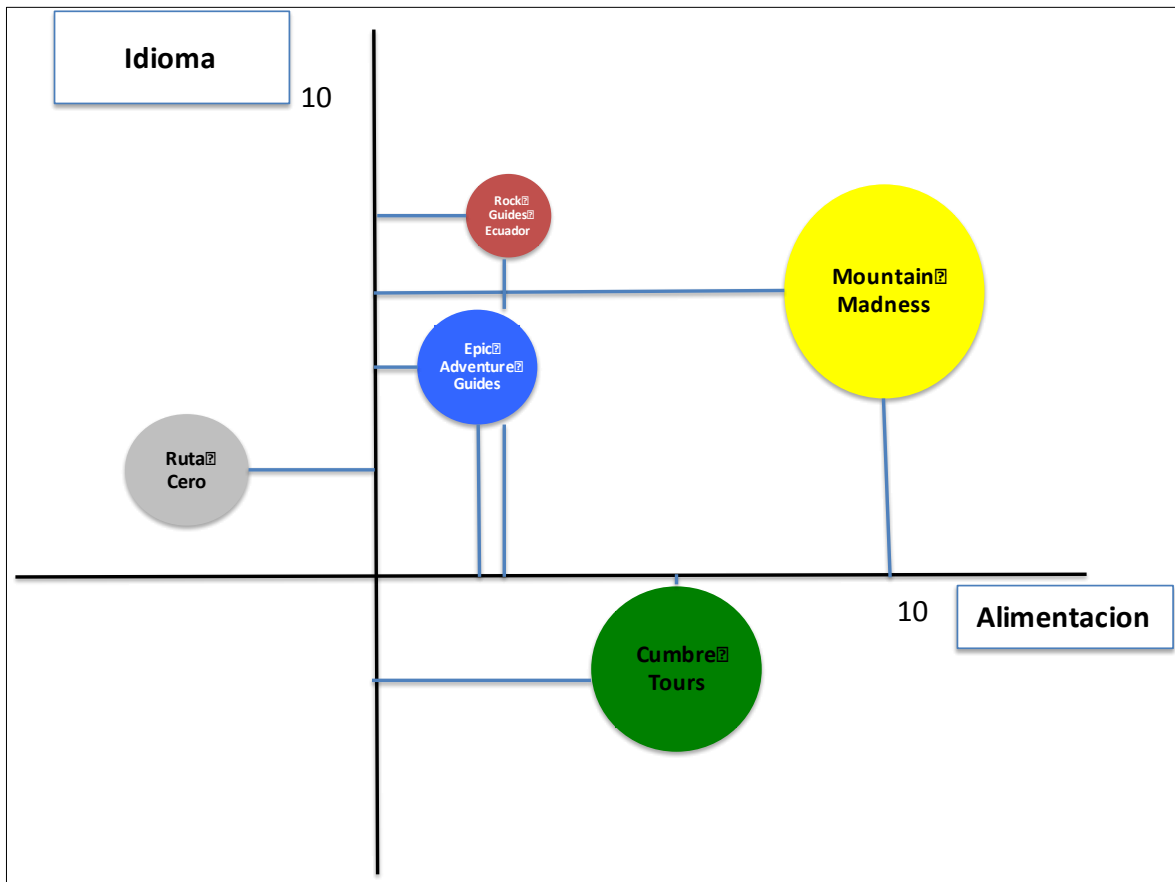


Figura 12. Mapa de posicionamiento (idioma y alimentación)
Fuente: Elaboración Propia.

Los atributos analizados en el anterior gráfico son el idioma y la alimentación. Los dos son importantísimos para el giro de negocio. El idioma, es primordial para tener una comunicación clara y eficiente con los clientes en los momentos de riesgo. Los guías deben manejar el idioma principal o uno de los más fluidos de cada uno de los clientes. Por otro lado, la alimentación es un factor clave para el buen rendimiento en cada una de las actividades. Debe ser muy nutritiva y tratada limpiamente, en lo posible apoyando a empresas pequeñas de cada zona visitada. Además, hay que ser muy cuidadosos con todas las restricciones alimenticias que los turistas extranjeros suelen tener.

Nuevamente Mountain Madness es la mejor posicionada entre todas las empresas; tiene buen servicio respecto a la alimentación y sus guías manejan bien los idiomas. Rock Guides Ecuador tiene guías muy especializados con una amplia experiencia, conocedores y fluidos en varios idiomas, el mejor de todos respecto a este atributo. Sin embargo, el servicio de alimentación lo podrían mejorar sustancialmente.

Epic Adventure Guides respecto a Mountain Madness tiene una pendiente casi de cero en cuanto al idioma, pero la alimentación si se diferencia por algunos puntos, siendo inferior Epic Adventure. Ruta Cero y Cumbre Tours deberán hacer un mejor trabajo en ambos atributos, los dos son muy bajos.

Existen grandes oportunidades para el presente proyecto. Se podría ofrecer lo mejor de lo mejor en cuanto a idioma y alimentación, así que se debe tomar en cuenta estos detalles para brindar un servicio único.

- Estrategias de Diferenciación de la oferta.

Las estrategias deben fundamentarse en los recursos y capacidades que tiene la empresa en ese momento. En caso de que no aumente la capacidad competitiva, se deberán generar recursos y capacidades adicionales. Las estrategias se plantean como forma de preparación con el fin de lograr una ventaja competitiva.

Cuando se habla de las estrategias de diferenciación específicamente, éstas pueden adoptar diferentes formas: diseño o imagen de marca, tecnología, atributos de producto, servicios al consumidor, red de ventas, entre otras. Todas estas permiten atraer al cliente siempre y cuando existan ventajas diferenciales frente a la competencia.

La forma en la que Flux Adventures se diferenciará de la competencia es gracias a la gran experiencia y trayectoria que tiene en el medio. Como resultado de esta gran ventaja se podrá ofrecer un servicio excelente, personalizado y seguro, garantizando así una experiencia inigualable. A continuación, se muestran las diferentes estrategias que se implementarán para diferenciarse de la competencia.

Objetivos a mediano plazo

- *Desarrollar planes de capacitación y formación orientados a mejorar la competencia de los trabajadores y al desarrollo del potencial humano.*

Identificando las necesidades de capacitación a partir de la evaluación del desempeño laboral de acuerdo al cargo y a las competencias a desarrollar.

- *Alcanzar la eficiencia y eficacia administrativa con los recursos humanos disponible.*

Reclutando el mejor personal, el más capacitado para desarrollar cada una de las actividades necesarias.

- *Mantener condiciones organizacionales que garanticen la satisfacción de los funcionarios y el logro de sus objetivos individuales.*

Este objetivo se alcanzará con procesos de remuneración, compensación y bienestar social que satisfagan sus necesidades particulares.

Objetivos a corto plazo

- *Proporcionar a la empresa personal eficiente para alcanzar los objetivos generales y específicos de cada área de trabajo.*

El proceso de selección y contratación se realizará a través de pruebas de selección: sicotécnicas, de personalidad, competencias laborales y la entrevista se realizará con el personal de talento humano.

- *Asegurar que la empresa aplica y cumple las legislaciones del trabajo y obligaciones tributarias y sociales.*

El departamento de recursos humanos estará a cargo del proceso de nómina que tiene que ver con el manejo de los ingresos, descuentos, bonos de alimentación y transporte, seguros de asistencia médica, descuentos del IESS y retenciones de impuestos de los empleados.

- *Consolidar, mantener y desarrollar un equipo de personas eficientes, con competencias, compromiso y satisfacción suficientes para alcanzar los objetivos de la empresa.*

Mediante procesos de inducción, capacitación y desarrollo humano claramente definidos para familiarizar al personal, tanto fijo como nuevo, con los valores, misión, visión, objetivos y toda aquella información necesaria para la identificación del empleado con la empresa.

- Estrategias de Posicionamiento

El posicionamiento es lo que piensan los clientes de sus productos. Generalmente se da por medio de frases o símbolos

que permiten reconocer a su producto. Es decir, cuando la gente comienza a valorar un producto por sus características o atributos más diferenciados en comparación con el producto de la competencia. (Hofer & Schendel, 2008)

La manera en que Flux Adventures se va a posicionar en el mercado es muy sencilla. Se compartirá la pasión de los guías por la actividad con los clientes, haciéndoles vivir experiencias inolvidables, donde podrán conocer no solo nuevos lugares, deportes, otras personas, culturas, entre otros, sino más importante aún se conocerán a ellos mismos. Un servicio muy personalizado que crea lazos importantes en situaciones tensas y de riesgo.

La transmisión de la pasión y felicidad no es suficiente, la seguridad es aún más importante. Gracias a la experiencia de los guías en el campo, se minimizarán los riesgos en grandes porcentajes para así evitar inconvenientes que afecten la reputación de la empresa.

Ofrecer servicios especializados como la escalada en roca y hielo, va a ayudar a posicionar la marca y que esta tome nombre en la mente del consumidor. Una vez esto ocurra, se irá expandiendo la empresa con más actividades y a nuevos mercados como Colombia, Perú y Bolivia.

2. PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CONTROL DEL MARKETING.

2.1 PLAN ESTRATÉGICO – ANÁLISIS INTERNO – PROPUESTA ESTRATÉGICA Y CONTROL.

El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios. (Kaplan & Norton, 2001)

Se ha seleccionado el camino mas adecuado para que este proyecto pueda alcanzar los objetivos propuestos. Estos se basan en una planeación global a largo plazo donde participan los ejecutivos claves de la empresa.

El plan estratégico exige cuatro fases: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

Philip Kotler afirma que; la planificación estratégica orientada al mercado es el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios.

Los planes estratégicos y todo lo que conllevaban surgen en la década de los sesenta. Antes, se implementaba la planeación de operaciones para alcanzar las metas propuestas, pues era difícil no alcanzarlas gracias al crecimiento continuo de la demanda. Hoy en día la situación es otra, una administración deficiente resulta fácilmente en la quiebra de una empresa.

El plan estratégico proporciona herramientas para guiar la misión de la empresa, sus objetivos y las estrategias que se desean implementar. Este plan tiene como objetivo facilitar el desarrollo de varios planes que la organización puede tener en diferentes áreas para alcanzar las metas correspondientes.

En base a lo explicado anteriormente, se puede definir al plan estratégico como un proceso de toma de decisiones sobre las futuras acciones que la organización pretende emprender, con el objetivo de crear valor para sus clientes internos, externos, y para sí misma.

2.1.1 Visión.

Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o negocio esté dentro de cinco o más años. Debe ser estimulante, amplia, inspiradora, conocida y que promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización o negocio. (Palacios, 2012)

VISION DE FLUX ADVENTURES

Ser la empresa líder en la organización de expediciones de turismo de aventura en el Ecuador.

2.1.2 Misión

La misión de una empresa es su razón de ser; el propósito o motivo por el cual existe y por tanto da sentido y guía las actividades de la empresa; la misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo así: Atención; orientación al cliente, alta calidad del producto/ servicio, mantener una filosofía de mejoramiento continuo, creatividad, ingenio e innovación, mediante investigación y desarrollo, especificación del producto/ servicio. (Palacios, 2012)

MISION DE FLUX ADVENTURES

Somos una empresa que se dedica a la instrucción y capacitación en escalada en roca y hielo fomentando el desarrollo personal, compañerismo, confianza y autocontrol de nuestros clientes en un ambiente agradable para disfrutar de estas actividades con los más altos estándares de seguridad.

2.1.3 Valores

Son las creencias y valores que guían o inspiran la vida de una organización o negocio. Definen lo importante para una empresa. Guían el actuar de las personas y la sociedad y demandan liderazgo. (Palacios, 2012).

Los valores que aplicará “Flux Adventures” son los siguientes:

- Mejora del negocio a largo plazo con el fin de obtener resultados óptimos para los accionistas.
- Generación de valor tanto para la sociedad como para los altos mandos de la empresa.
- Responsabilidad empresarial para generar buenas prácticas medioambientales que sean sostenibles y beneficien a las generaciones futuras.
- Generación de diferenciadores en cuanto a nuestros competidores, especialmente en la manera de ejecución del servicio.
- Percibir en el consumidor de nuestro producto cual es el modelo de negocio adecuado para poder proporcionar de mejor manera esa propuesta de valor.
- Prácticas de mejora continua para brindar un servicio de calidad.
- Buen ambiente laboral basado en valores morales que fomenten las buenas prácticas y la buena relación entre compañeros, a fin de generar confianza y respeto.

2.1.4 Factores claves de éxito

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única. (López & López, 2016)

2.1.4.1 Especialización.

Pocas son las empresas en el mundo especializadas en el servicio que Flux Adventures ofrece. Es una actividad que día a día crece cada vez más y se va haciendo más popular, dando una oportunidad inmensa de ser los pioneros en el sector. La especialidad de la empresa en esta actividad sin duda alguna es la clave del éxito.

2.1.4.2 Identificación de la marca.

Se ha venido identificando la marca con los más altos estándares de seguridad existentes en este tipo de actividad. A parte de este tipo de regulaciones, la empresa se preocupara por brindar un servicio 100% personalizado y entablar relaciones interpersonales significativas. Finalmente, el uso de equipo de punta caracteriza a Flux Adventures como una empresa innovadora y preocupada por el cliente.

2.1.4.3 Empujón vs. Jalón.

La estrategia de “empujón” será clave para que el servicio se ofrezca en diferentes operadoras de turismo a nivel nacional e internacional. Se deberá empezar a entablar relaciones con las mismas y empujarlas para que promocionen el servicio en sus páginas web, trípticos y demás; asimismo ofrecerles a sus clientes como una de las actividades más atractivas para elegir en el momento de la planeación de su viaje.

2.1.4.4 Selección del canal.

El canal que se elegirá para promocionar la empresa será muy importante. El internet prevalecerá a través de redes sociales y la página web. Igualmente, se planea estar presente en las diferentes ferias de turismo, revistas, y guías a nivel mundial para promocionarse y darse a conocer.

2.1.4.5 Calidad del producto.

La calidad del producto será el principal referente. Es el pilar de la empresa. Brindar un servicio de calidad es la prioridad. Se

contratarán guías certificados mundialmente, equipo técnico de punta, transporte cómodo y seguro y alimentación rica y nutritiva.

2.1.4.6 Liderazgo Tecnológico.

Aparte de la tecnología en el software que se utilizará a nivel administrativo la empresa se preocupará de una magnífica gestión en internet. GPS en el campo y equipo técnico de punta será parte del liderazgo en tecnología que Flux Adventures tendrá.

2.1.4.7 Servicio.

El servicio al cliente es muy importante. Principalmente se realizará vía telefónica o correo electrónico para facilidad de los clientes. Estar atentos a sus requerimientos y no demorarse en responder con las diferentes opciones de paquetes turísticos será determinante. Asimismo, se trabajará con la retroalimentación que cada cliente brinda después de cada viaje para realizar las mejoras pertinentes.

2.1.4.8 Apalancamiento financiero.

Al ser una empresa pequeña, el apalancamiento financiero no será fácil. Sin embargo, es una propuesta innovadora y existen personas interesadas en invertir en esta clase de proyecto, facilitando el financiamiento del mismo. Cabe aclarar que no son mayores los costos en los que se debe incurrir para empezar las operaciones.

2.1.4.9 Posición de Costo.

Gracias a las buenas relaciones con los proveedores y excelentes beneficios con marcas técnicas, se podrán reducir los costos a gran escala. Será muy importante realizar una misma gestión con hospedajes y restaurantes para minimizar este rubro.

2.1.4.10 Política de precios.

A pesar de estar interesados en dar un precio justo al cliente, no es una prioridad. Lo más importante para Flux Adventures es dar el mejor servicio del mercado.

2.1.5 Segmentos: grupo objetivo (B2B, B2C).

Se define como el proceso de dividir un mercado en grupos definidos con necesidades, características o comportamientos distintos. (Kotler, 2008)

Gracias a la segmentación se pueden evaluar los segmentos en los cuales una empresa, en este caso Flux Adventures puede tener mayores oportunidades.

La determinación del mercado meta implica evaluar qué tan atractivo es cada segmento del mercado y seleccionar el o los segmentos a los que se ingresará. (Kotler, 2008)

2.1.5.1 Corporativo.

Las operadoras serán aliados y clientes estratégicos. A través de ellas se podrá promocionar los servicios en grandes escalas y así se podrá llegar a más personas tanto a nivel nacional como internacional. Se trabajará con comisión según se acuerde con cada una de ellas. De igual manera se trabajará con empresas dedicadas al deporte de aventura no especializadas en escalada en roca, ellos también podrán promocionar los servicios de guianza y comisionarán por sus ventas.

2.1.5.2 Consumo.

Se tiene una amplia gama de clientes. Hombres y mujeres desde los 7 hasta los 70 años dependiendo de sus condiciones físicas. No importa su nivel de estudio, profesión, estado civil, etc., Flux Adventures acoplará sus diferentes servicios a las necesidades y capacidades de cada uno de sus clientes deseosos y curiosos por explorar nuevos horizontes.

2.1.6 Objetivos Estratégicos.

Los objetivos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones; además indican las prioridades de la empresa y presentan la base para la selección de estrategias. Sin objetivos, una empresa quedaría a la deriva, sin propósito conocido. (Chase, 2003)

- **Ser una de las mejores empresas en servicio de turismo de aventura en un período máximo de 3 años.**

Ofrecer productos innovadores que sean conducidos por las personas más capacitadas del medio.

- **Contribuir al desarrollo turístico a través de viajes combinados relacionados al turismo de aventura en un período máximo de 3 años.**

Explorar diferentes zonas del Ecuador y capacitarse en las diferentes actividades para poder ofrecer paquetes combinados.

- **Expandir las operaciones a Colombia, Perú, y Bolivia en 3 años.**

Desarrollo de itinerarios en los diferentes países, capacitación de personal y alianza estratégica con empresas turísticas que se encarguen de la logística.

2.1.6.1 Matriz de Análisis FODA.

Las matrices de evaluación ayudan a priorizar los factores determinados en el análisis de impacto, aspectos financieros, productivos, etc., y facultan obtener factores claves que serán determinantes en la fijación de la estrategia, los objetivos y las metas. (Fuentes, 2002)

El estudio de la matriz de análisis FODA indica la situación de una empresa o proyecto en su medio. Esta matriz analiza la situación interna (fortalezas y debilidades) y la situación externa (oportunidades y amenazas). Mediante este análisis, se puede revelar la situación actual de la empresa así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado. De esta manera, se podrán identificar los factores que puedan afectar directa o indirectamente el

desarrollo de la empresa o proyecto.

Figura 13. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Fuente: Elaboración Propia.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS			
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
FORTALEZAS			
Producto innovador, no muy conocido en el mercado que se va a introducir.	0.20	4	0.80
Buena calidad en los productos	0.10	4	0.40
Uso de herramientas tecnológicas, reservas por internet, pagina web, cuneta en Facebook, Twitter, Skype.	0.05	3	0.15
Cuenta con profesionales de alto nivel y amplia experiencia.	0.15	4	0.60
Poca competencia en el mercado en productos del mismo tipo	0.10	4	0.40
DEBILIDADES			
Falta de experiencia en la introducción de un producto en el mercado.	0.07	1	0.07
Empresa nueva en el sector turístico.	0.05	1	0.05
Competencia con amplia experiencia en turismo de aventura.	0.08	2	0.16
Página web limitada	0.10	2	0.20
Alianzas estratégicas con proveedores	0.10	1	0.10
Total	1.00		2.93

Las fuerzas mas importantes de la empresa son: Servicio innovador de excelente calidad. Las debilidades mas importantes son la amplia experiencia de la competencia en el turismo de aventura y la limitacion de la pagina web. El total ponderado de 2.93 indica que la posición estratégica interna general de la empresa esta arriba de la media.

Figura 14. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Fuente: Elaboración Propia.

MUESTRA DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFI CACIÓ	PONDE RADO
OPORTUNIDADES			
Expansión de nuestro negocio a niveles internacionales	0.10	2	0.20
Alianzas estratégicas con empresas internacionales.	0.10	3	0.30
Primera empresa de turismo especializada en escalada en roca. Nicho no explotado anteriormente.	0.10	3	0.30
El Sector Turístico en nuestro país tiende a crecer.	0.15	4	0.60
Trabajar conjuntamente con el gobierno en el desarrollo de este deporte.	0.08	3	0.24
AMENAZAS			
Inestabilidad política.	0.16	2	0.32
La competencia que se creará al llegar a ser nuestra empresa exitosa.	0.12	3	0.36
El destino Turístico Ecuador es considerado caro en el exterior.	0.10	2	0.20
Empieza aparecer como una amenaza la inseguridad que el turista percibe en nuestro país.	0.05	2	0.10
El posible aumento de precios en la parte logistica del servicio.	0.04	1	0.04
TOTAL	1.00		2.66

El total ponderado de 2.66 indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Cabe señalar que entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE es, de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones

Matriz del perfil competitivo							
Factores críticos para el éxito	FLUX ADVENTURES			MONODEDO		ROCK GUIDES ECUADOR	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Presencia en el mercado	0.20	4	0.80	3	0.60	1	0.20
Competitividad de precios	0.20	3	0.60	2	0.40	3	0.60
Recursos económicos	0.20	4	0.80	4	0.80	2	0.40
Capacidad de producción	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60
Calidad del producto	0.20	2	0.40	2	0.40	4	0.80
Total	1.00		3.40		3.00		2.60

Nota: (1) Los valores de las calificaciones son: 1- mayor debilidad, 2- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza.
 (2) Como señala el total ponderado de 3,40, FLUX ADVENTURES es el más fuerte.
 (3) En aras de la sencillez sólo se incluye cinco factores críticos para el éxito; pero, tratándose de la realidad, serían muy pocos.

Figura 15. Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo

Fuente: Elaboración Propia.

MATRIZ FODA	
	DEBILIDADES-D
	1. Falta de experiencia en la introducción de un producto en el mercado.
	2. FLUX ADVENTURES es una empresa nueva en el sector turístico.
	3. Competencia con amplia experiencia en turismo de aventura.
	4. Página web limitada
	5. Alianzas estratégicas con proveedores
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-DA
1. Inestabilidad política.	d2. a2. Innovación constante y búsqueda de la excelencia en la calidad del servicio.
2. La competencia que se creara al llegar a ser nuestra empresa exitosa.	d4. a3. Desarrollo de la pagina web para brindar toda la informacion necesaria con respecto a precios y detalles de los paquetes. Ademas de la creacion de contenido como videos, noticias y fotos.
3. El destino Turístico Ecuador es considerado caro en el exterior.	
4. Empieza aparecer como una amenaza la inseguridad que el turista percibe en nuestro país.	d2. a5. Obtener los suministros más económicos posibles sin descuidar la calidad. Revisar periódicamente los precios de varios proveedores para obtener siempre el mejor precio.
5. El posible aumento de precios en la parte logística del servicio.	

Figura 16. Matriz FODA

Fuente: Elaboración Propia.

2.1.7 Estrategia Corporativa.

Las estrategias son los medios, los caminos por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos. (Lorino, 2001)

Para que la empresa pueda lograr sus objetivos, debe seleccionar estrategias que potencialicen sus fortalezas, repriman sus debilidades, sorteen las amenazas y saquen el mayor provecho de sus oportunidades.

A continuación, se plantean las estrategias corporativas para este proyecto:

- Ser la empresa líder en turismo de aventura, ofreciendo una amplia variedad de actividades bajo los más altos estándares de seguridad, teniendo una íntima relación con los clientes.
- Buscar alianzas estratégicas con operadoras internacionales para fortalecer las relaciones comerciales.
- Establecer relaciones de ganar-ganar con proveedores para mejorar el manejo de costos en cuanto a equipo técnico, hospedaje y alimentación, teniendo un poder negociador más significativo.
- Innovar constantemente los paquetes turísticos para llevar la delantera frente a la competencia y/o nuevos ingresantes.

- Expandir las operaciones en el mediano plazo a otros países de Sur América.

2.1.8 Objetivos Específicos de Marketing.

Se puede definir el marketing estratégico como un análisis sistemático y continuado de las características del mercado y del desarrollo de conceptos o de productos rentables, orientados hacia grupos de consumidores determinados, teniendo en cuenta la competencia y procurando alcanzar una ventaja competitiva defendible a largo plazo. (Lambin, 1996)

- **Cliente**

- Debido a que el servicio ofrecido por Flux Adventures es nuevo en el país, se espera captar el 70% de la participación en el mercado.
- Estar en el top of mind del consumidor en todos los países donde se opera en 5 años.

- **Ventas**

- A través de la venta de diferentes servicios en Ecuador, se espera llegar a un nivel de ventas de 154,525 USD en el primer año de operaciones.

- Vender un total de 165 paquetes de escalada en Ecuador en el transcurso del primer año de gestión de Flux Adventures. (paquetes de tres turistas)
-
- Rentabilidad
 - Alcanzar una rentabilidad sobre las ventas del 50% en un periodo de 3 años.
 - Obtener un retorno sobre la inversión del 33.3% anual.
 - Generar un margen de utilidad neta sobre ventas del 69% en el primer año.
 - Vender un mínimo de 31 paquetes turísticos para alcanzar el punto de equilibrio en el primer año de gestión.

2.2 ANÁLISIS INTERNO (ORGANIZACIÓN)

2.2.1 Cadena de Valor.

Las actividades realizadas por la empresa son agrupadas por la cadena de valor en nueve categorías genéricas. “Dentro de cada categoría de actividades toda empresa realiza normalmente un número determinado de actividades que son peculiares de su sector y propias de su estrategia” (Porter, 2002)



Figura 17. Cadena de Valor

Fuente: (Porter, 2002)

2.2.1.1 Actividades de Apoyo

a) Recursos Humanos.

Son aquellas actividades relacionadas al recurso humano de la empresa, entre ellas el reclutamiento, contratación y selección, capacitación e incentivos, medición de efectividad y satisfacción del trabajador.

El recurso humano de Flux Adventures será sin duda el factor más importante de todos, ya que gracias a éste se podrá garantizar niveles muy altos de seguridad en el momento de realizar las actividades de aventura. La contratación de guías especializados

y experimentados no solo minimiza cualquier tipo de riesgo, sino también asegura una experiencia enriquecedora y personalizada para cada uno de los clientes.

b) Estructura de la Empresa.



Figura 18. Organigrama Estructural de “Flux Adventures”

Fuente: Elaboración Propia.

c) Tecnología.

Abarca la investigación y desarrollo tecnológico necesario para la entrega del servicio.

En este ámbito es crucial contar con equipo técnico de última generación para asegurar un servicio cómodo y seguro. Por otro lado existe el desarrollo web de la empresa, el cual es

determinante para poder captar un mayor porcentaje del mercado. En la actualidad, en toda industria y en especial la del turismo es de suma importancia contar con una página web llamativa y bien posicionada para lograr que más personas entren al portal y se empapen de las diferentes opciones que ofrece Flux Adventures en Ecuador.

d) Abastecimiento.

Son aquellas actividades relacionadas con el proceso de compras, las mismas que abastecen a la empresa de insumos necesarios para brindar el servicio.

Se buscarán alianzas estratégicas con los proveedores de equipo técnico, hospedajes y restaurantes para optimizar el uso de los recursos. En el caso del equipo se llevará un estricto inventario para controlar las salidas y entradas de este costoso material. Los guías serán totalmente responsables de dicha actividad.

2.2.1.2 Actividades Principales.

Son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, logística, comercialización y el servicio post venta. (Kotler, 2006)

a) Logística Interna.

La logística interna de la empresa será la que debe realizar las siguientes actividades:

- Recepción y almacenamiento en tránsito de los alimentos para cada viaje. Estos alimentos son no perecibles, necesarios para la alimentación del cliente durante el ejercicio o la práctica de la actividad. Sin embargo, en la mayoría de los casos será provisto por los restaurantes u hospedajes contratados para que sea fresco y nutritivo.
- Recepción y almacenamiento del equipo técnico. Petzl y Explorer serán las empresas que proveerán de equipo técnico para la práctica de los diferentes deportes de aventura. La recepción y correcto almacenamiento de estos es clave para que permanezcan en buen estado y se realizará en el momento de finalizar cada viaje.
- Coordinación de transporte para guías y clientes. En la mayoría de casos el transporte será en camioneta y van propios de la empresa. En caso de coincidir varios paquetes en las mismas fechas se subcontratará este servicio. Será de suma importancia definir el tipo de transporte adecuado para cada

viaje, dependiendo de las condiciones de los diferentes accesos a los lugares de escalada.

- Reservación de hospedaje. Debido a que Flux Adventures se acopla a las necesidades del cliente, los hospedajes variarán de uno a otro dependiendo del presupuesto. Reservación de sitios para acampar, hasta hoteles 5 estrellas en la ciudad de Quito están dentro de las opciones brindadas. En todo caso, será de suma importancia reservar con anticipación el hospedaje indicado por cada cliente para evitar contratiempos.
- Reservación de restaurantes. Los restaurantes también variaran según las necesidades del cliente. Lo más importante es reservar y avisar con días de anticipación para que los establecimientos tengan todo listo, con las respectivas preferencias alimenticias que el turista extranjero suele tener.
- Control de inventarios: Después de cada viaje se deberá realizar este control para asegurar de que cada guía vuelve con todo el equipo entregado. En caso de no justificar el faltante, el guía será el responsable.
- Reservaciones y cobros a clientes. El proceso de reservación de todos los clientes es clave. Esta actividad suele demorar varios días, incluso semanas hasta que el cliente se decida y

defina cuál es la mejor opción para él o su grupo. Un seguimiento muy cercano de este proceso es muy importante para no perder el cliente. Una vez definido todo se procede al cobro ya sea por transferencia bancaria o tarjeta de crédito.

- Pagos a proveedores. El pago a proveedores se realizará quincenalmente. Se pretende estar al día en todos los pagos para mantener una buena relación y tener cierto poder de negociación.

b) Operaciones.

Son todas las actividades que generan valor en el servicio.

- Reconocimiento de las rutas. Los guías que trabajarán para Flux Aventures serán conocedores de los diferentes lugares a visitar en cada paquete turístico. Es de suma importancia hacer un reconocimiento previo en caso de ser necesario para poder brindar un servicio excepcional.
- Cursos y Guianzas. Son actividades muy similares con objetivos diferentes. Todos los guías están en capacidad de realizar los dos en cualquiera de los destinos. La única

consideración que se debe tener en este canal es la diferencia del material técnico que se requiere para cada uno.

c) Logística Externa.

Son aquellas actividades o aspectos importantes para poder llevar a cabo el viaje.

- Transporte de los clientes. En la gran mayoría de casos los guías serán los mismos choferes de los diferentes vehículos. De esta manera se minimizan costos y es más simple la logística. Además la experiencia en caminos malos es importante para poder acceder a algunos de los sitios.
- Hospedaje. En todos los destinos hay diferentes opciones de hospedaje: camping, hostales y hoteles son algunas de las opciones que existen. Es un aspecto importantísimo para que los clientes puedan descansar y recuperarse de toda la actividad física.
- Alimentación. Flux Adventures asegura una alimentación adecuada y nutritiva para poder realizar las diferentes actividades de manera óptima. Se tratará de apoyar a las comunidades locales que se visitan en los diferentes sectores y

con esto se lograra compartir la experiencia completa respecto a lo cultural y gastronómico.

- Equipo técnico necesario para cada ocasión. El o los guías serán responsables de tener todo el equipo necesario para brindar el servicio bajo los más altos estándares de seguridad.
- Charlas de capacitación y Prácticas. Se ofrecerán para todos los guías una vez al año con el fin de actualizar conocimientos y analizar las diferentes experiencias durante el trabajo.
- Manejo de desechos. Los guías serán los responsables de que toda la basura y desechos humanos se traten adecuadamente. Cada uno está capacitado bajo los estándares de “Sin dejar huella” para modelar y enseñar a cada uno de los clientes.

d) Marketing y Ventas.

Son todas las actividades necesarias para dar a conocer el servicio dentro del mercado que se enfoca.

La construcción de una dinámica página web con su respectivo posicionamiento será la clave para que el turista extranjero encuentre fácilmente el servicio. Generar contenido llamativo

será muy importante para que el cliente se decida a generar la compra.

La construcción de la marca será un largo proceso. El enfoque será principalmente digital a través de fotos, videos, blogs, redes sociales, etc. El logo y eslogan de Flux Adventures estará presente en cualquier tipo de material digital para llegar así a más personas. Además se lanzarán diferentes promociones para atraer turistas de todas partes del mundo, inclusive nacionales.

La presencia en diferentes ferias de turismo en Norte América y Europa principalmente serán muy importantes para dar a conocer el servicio ofrecido por Flux Adventures. Se pretende asistir a dos ferias al año.

e) Servicios Postventa.

Son aquellas actividades que se realizan con el fin de mantener y realzar el valor del servicio, mediante la aplicación del servicio postventa.

El cliente tendrá la posibilidad de compartir su experiencia con el personal administrativo de forma escrita, con el objeto de conocer las fortalezas del servicio y los aspectos en que se puede mejorar.

De esta manera se demostrará el compromiso de la empresa para mejorar continuamente y poder brindar un servicio de alta calidad. Además, se podrá entablar una relación estrecha con el cliente para futuros viajes a Ecuador u otros países.

2.2.2 Ciclo de Vida del Producto.

La importancia de la oportunidad económica que tiene un producto mercado se mide a través del mercado potencial, complementado con una evaluación dinámica, describiendo su tiempo de vida, para lo cual se acude al modelo de ciclo de producto. (Lambin, 2003)

El ciclo de vida del producto se analiza para poder planear estrategias y anticiparse a los cambios continuos que sufre el mercado. Además, se podrá determinar el comportamiento de las ventas que puede tener el servicio en las diferentes etapas de su vida. .

Este análisis permitirá plantear estrategias eficaces para alargar la vida del producto dentro del mercado. (Kotler, 2006)

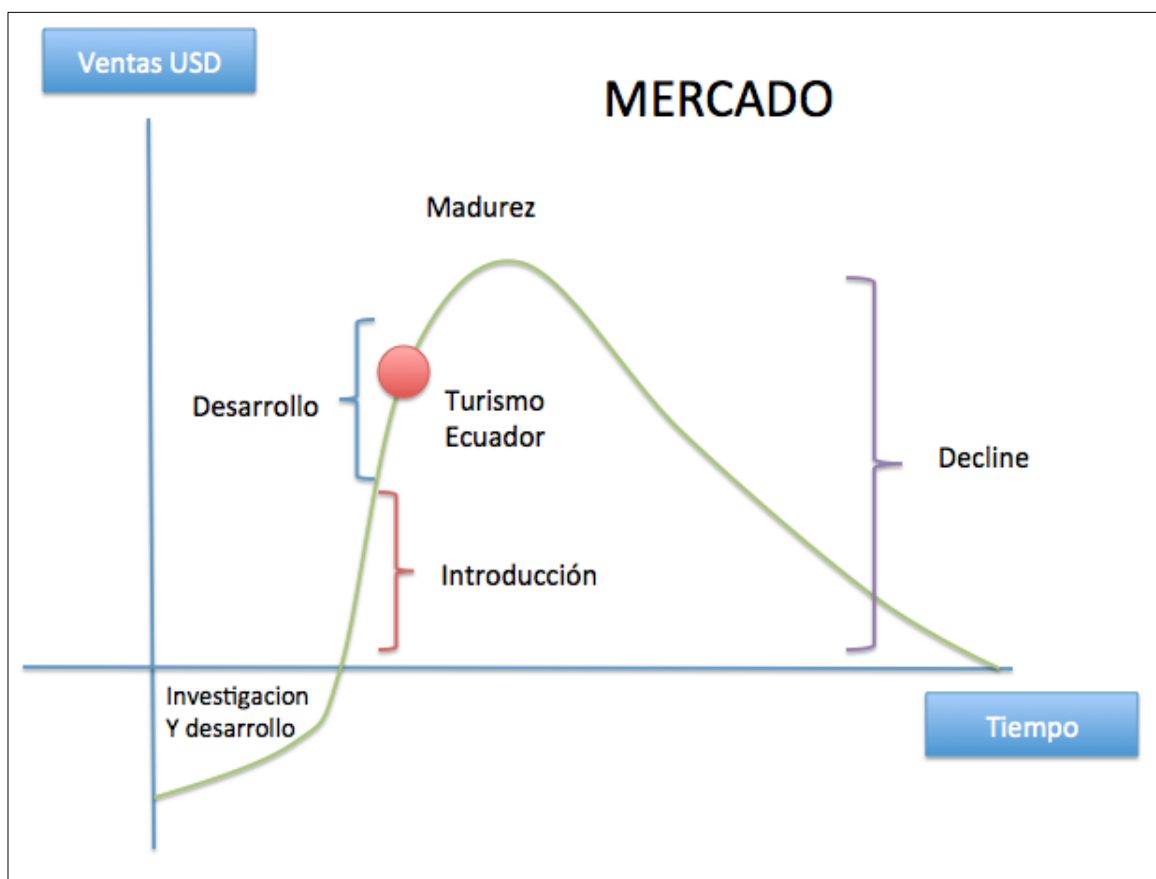


Figura 19. Ciclo de vida del mercado.

Fuente: Elaboración Propia.

El turismo en Ecuador se encuentra en una etapa de desarrollo intensivo. La inversión que ha hecho el gobierno actual ha sido millonaria para promoverlo tanto a nivel nacional como internacional. Esta industria estuvo estancada muchos años hasta que despegó hace unos pocos atrás y el desarrollo que se ha visto es incomparable, no solo por el apoyo mencionado, sino por todas las empresas que han surgido y se han conformado por la gran iniciativa de la gente. Esta etapa de desarrollo tomará algunos años hasta realmente explotar todas las posibilidades que existen en Ecuador, especialmente a lo que a turismo de aventura se refiere. El gobierno espera para el 2018 que el turismo sea el principal ingreso para el país después del petróleo.

Específicamente hablando del turismo de aventura en Ecuador, existen empresas que se encuentran en todas las etapas, desde la investigación y desarrollo hasta el decline. En la escalada como tal donde Flux Adventures enfocará sus recursos son escasos los proyectos, la mayoría en la etapa de investigación y dos en la de introducción como lo son Monodedo y Rock Guides Ecuador. Es ahora que empieza la carrera para ver quien se lleva el estandarte de ser los especialistas en escalada en roca y hielo.

Una vez llegue la etapa de desarrollo y madurez para esta pequeña industria, será muy importante seguir innovando los paquetes, descubriendo nuevos lugares y agregando valor a las actividades complementarias tales como la cultural. Será clave la expansión a otros países para poder ofrecer un paquete completo o simplemente tener más opciones según las necesidades y preferencias del cliente.

La escalada sigue creciendo a pasos agigantados, cada día son más las personas que practican y/o conocen sobre este deporte. La madurez llegará en algún momento y el mercado será considerable. Posicionarse desde un inicio será la clave para prevalecer a través del tiempo, además de una búsqueda continua de nuevas aventuras y experiencias.

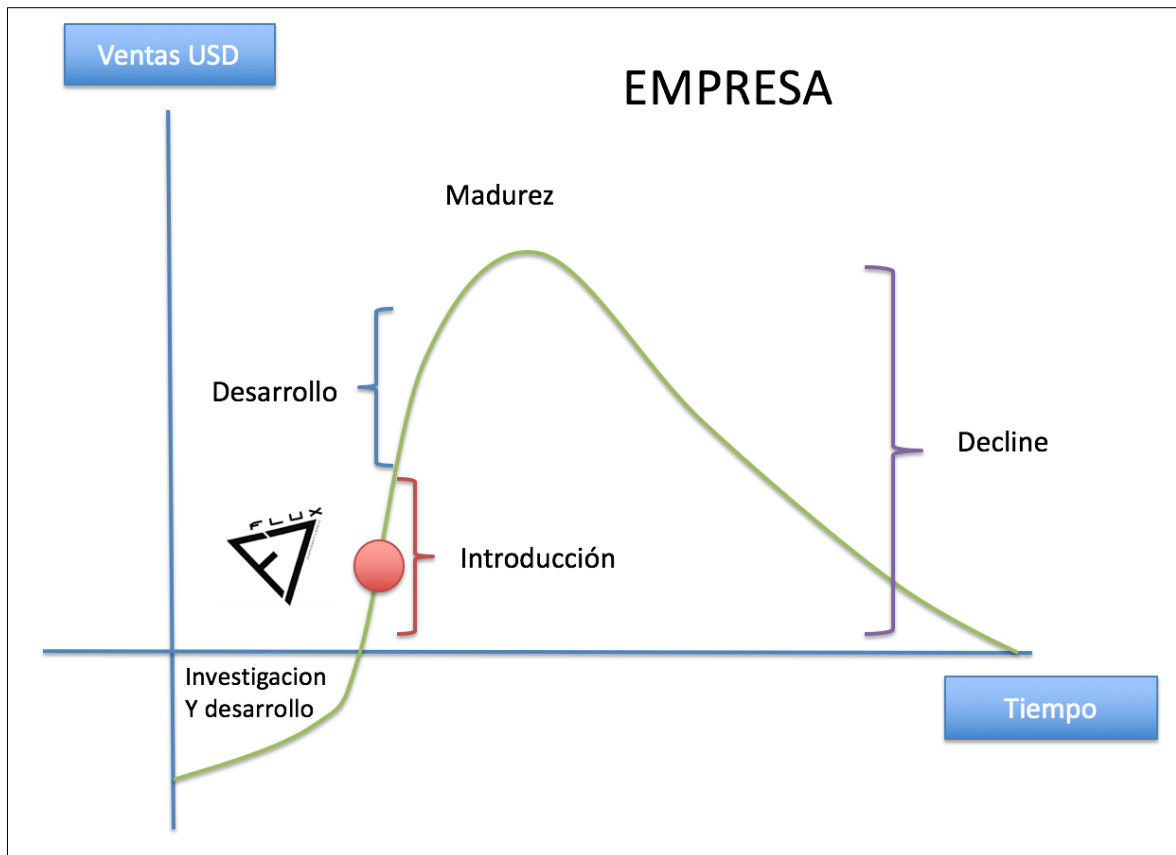


Figura 19. Ciclo de vida Flux Adventures.

Fuente: Elaboración Propia.

2.2.2.1 Introducción.

Flux Adventures pasó a la fase de introducción hace dos años. Se encuentra actualmente en esta etapa trabajando continuamente para perfeccionar los paquetes y mejorar en la parte administrativa. Aún queda mucho por desarrollar, principalmente en la adecuada construcción de la página web y su posicionamiento en los buscadores.

Las estrategias para esta fase serán principalmente consolidarse en la parte administrativa y tecnológica, hacer una buena campaña de

promoción, realizar alianzas estratégicas con empresas extranjeras y hacer promoción en ferias de turismo a nivel mundial.

2.2.2.2 Desarrollo.

Una vez terminada la etapa de introducción vendrá el desarrollo. Esto tomara algunos años hasta tener todas las posibilidades existentes ya formalizadas y estandarizadas, conociendo exactamente los pros y contras de cada una de ellas y los costos exactos de las diferentes opciones. De esta manera se podrá jugar con los precios dependiendo de las necesidades específicas de cada cliente.

Mientras que la empresa sigue ajustando pequeños detalles para sus operaciones en Ecuador, sería pertinente empezar a ofrecer paquetes de escalada en los países vecinos como Perú, Colombia y Bolivia, con el objeto de expandir la oferta y empezar a explotar el inmenso potencial de la sub-región.

La competencia empezará a surgir en esta etapa una vez que la empresa tome fuerza y nombre en el mercado. Aún así, los años de experiencia en el campo serán un factor determinante para seguir siendo líderes.

2.2.2.3 Madurez.

Una vez alcanzada la etapa de madurez, se deberá seguir innovando para no quedarse atrás y evitar llegar al área de decline; así se podrá seguir captando un mayor porcentaje del mercado, puesto que se conocerán exactamente las necesidades de los clientes, quienes a su vez serán los mejores aliados en la promoción “boca a boca” tan importante en esta industria, gracias a la calidad del servicio de Flux Adventures.

Paralelamente se iniciará la etapa de desarrollo a otros destinos, la cual será bastante más rápida gracias al “Know How” que se obtendrá en los primeros años de operación en Ecuador. La creación de expediciones regionales es el futuro de la empresa.

2.2.2.4 Decline

Existe la posibilidad en el largo plazo de que la empresa por cualquier razón ya no sea líder en el mercado y no siga teniendo el mismo posicionamiento en la mente del consumidor, pues esto dependerá íntegramente de la gestión de estrategias y objetivos de los accionistas y administradores para mantenerla a flote. En esa eventualidad, sus directivos serán los responsables de sacarla adelante, venderla o liquidarla.

3. PROPUESTA ESTRATÉGICA

3.1 ESTRATEGIA DE DESARROLLO.

Para que la empresa cumpla con los objetivos y metas planteadas, es necesario desarrollar estrategias enfocadas en la mejora del desempeño para lograr un mayor reconocimiento frente a la competencia. Flux Adventures se enfocará en dos de las tres estrategias genéricas para alcanzar lo propuesto. (Porter, 2002)

3.1.1 Diferenciación.

La estrategia madre de Flux Adventures es la diferenciación. Por medio del diseño de servicios únicos en el mercado, se podrá diferenciar de las demás empresas dedicadas al turismo de aventura.

La investigación que se ha realizado es invaluable, el tener más de 10 años de experiencia en el campo ha permitido recorrer lugares únicos, algunos muy concurridos, otros donde pocos han estado. De esta manera se habla de investigación y desarrollo, ya que el conocimiento de esta variedad de sitios permite ofrecer una amplia gama de posibilidades para los clientes que nadie más puede brindar. De igual manera, se han desarrollado nuevas técnicas de guianza a lo largo de los años, dando la

posibilidad de brindar un servicio más eficiente y seguro, maximizando el beneficio diario para cada cliente.

La utilización de equipo técnico de punta no solo garantiza seguridad a los clientes, sino también comodidad y eficiencia. La mayoría de las empresas trabajan con equipo viejo y obsoleto. Las alianzas estratégicas con proveedores permitirán tener el mejor equipo del mercado.

Flux Adventures aparte de ofrecer paquetes ya establecidos, busca acomodarse a las necesidades exactas de cada cliente. La idea es programar viajes a la medida de cada uno de ellos para satisfacer el 100% de sus necesidades y preferencias. El servicio es muy personalizado y enfocado, lo cual genera amplia variedad. Lo más importante es la capacidad de relación guía-cliente, eficiencia y seguridad; en todo lo demás, es decir, la logística de cada programa (transporte, alojamiento, alimentación, entre otros) se pueden variar los costos para acoplarse a las posibilidades de cada cliente.

Los guías no solo tienen la capacitación y los estándares más altos a nivel mundial como el que otorga la UIAGM (Unión Internacional de Asociaciones de Guías de Montaña), WMI (Wildernes Medicine Institute), y LNT - Leave No Trace (Sin dejar huella), sino también una amplia experiencia en cada uno de sus campos y una excelente capacidad de relación con el cliente, la clave del servicio.

Otro de los riesgos es que decaiga la necesidad del factor diferenciador. ¿A quién no le gustaría hacer una actividad extrema bajo los más altos estándares de seguridad? O gracias a la eficiencia del guía o instructor sacarle el mayor provecho a su tiempo y además tener una interrelación y comunicación excepcional. Estas necesidades serán difíciles que decaigan con el tiempo.

Finalmente, existe el factor de imitación. Sin embargo, son muy pocas las personas que se encuentran capacitadas para brindar un servicio de este estilo que no se adquiere de la noche a la mañana, mas bien cuestión de años y para ese entonces Flux Adventures ya estará posicionada en la mente del consumidor.

3.1.2 Enfoque.

El enfoque está estrictamente relacionado con la estrategia de diferenciación puesto que el servicio que se plantea brindar es muy personalizado. El guía estará totalmente enfocado en ofrecer una experiencia de vida para todo cliente, independientemente de la edad, género o capacidad física. La relación interpersonal con el cliente ha dado la pauta para muchos años en la industria con gran éxito y es probablemente uno de los factores más importantes puesto que el cliente necesita motivación para realizar las actividades y confiar su vida a un amigo y no a cualquier persona.

3.2 DISCIPLINAS DEL VALOR.

3.2.1 Líder en producto.

Como disciplina de valor Flux Adventures se enfoca en ser líder de su producto. Para ser líder del producto en este ámbito la intimidad con el cliente es clave, no solo en el momento de otorgar información, hacer la reserva, coordinar pagos, servicios post venta, sino en el momento de la actividad como tal. Como se mencionó anteriormente, la empresa se preocupará de cada cliente y se buscará entablar relaciones significativas para que se sienta a gusto. En situaciones extremas y de peligro, las personas se alcanzan a conocer a otro nivel, el trabajo en equipo, comunicación y calma son fundamentales.

El proceso de invención ha tomado muchos años. Gracias al recorrido y conocimientos de cada zona la empresa será capaz de ofrecer diferentes itinerarios en base a los requerimientos de cada cliente.

En cada viaje se aprenderá y se afinarán procedimientos, desarrollando el servicio continuamente para mantener y mejorar su calidad. Pequeños detalles hacen la diferencia para futuros viajes. El servicio estará expuesto a cambios continuamente, ya sea en el itinerario o en la logística. Se explotará el mercado ofreciendo toda clase de opciones, cubriendo la demanda de todo tipo de cliente independientemente de lo que busque.

Cada guía o instructor está en capacidad de ajustar el rumbo e improvisar responsablemente en cada una de las actividades, estimulando la creatividad e imaginación, con el fin de que el trabajo no sea monótono y dar una variedad de posibilidades al cliente.

3.2.2 Intimidad con el cliente.

Posiblemente una de las disciplinas que más se aplica a este modelo de negocio. La intimidad y confianza que se puede construir en actividades como la escalada es única. El guía debe hacer sentir al cliente lo más cómodo posible para comunicar sus dudas, deseos y necesidades, para así poder disfrutar de una experiencia que podría estar totalmente fuera de su zona de confort.

3.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

Según Porter, las estrategias competitivas son las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que él mismo planteó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodea a una empresa y que como resultado busca obtener un importante rendimiento sobre la inversión. (Porter, 1998)

3.3.1 Especialista/ Líder.

La principal actividad que ofrecerá Flux Adventures será la escalada en roca y hielo, siendo esta la gran especialidad de la empresa. Se especializará en esta área justamente porque se tiene mayor trayectoria y la demanda no está cubierta. Ninguna otra empresa en Ecuador e inclusive Sur América se dedica exclusivamente a la escalada, por ende, se podría decir que Flux Adventures podría ser especialista y líder. Es una gran oportunidad para poder incursionar en el mercado, puesto que Ecuador y Latinoamérica ofrecen un potencial turístico que cada vez atrae a más turistas de todas partes del mundo.

3.4 MEZCLA DE MERCADOTECNIA.

La mezcla de mercadotecnia se define como el conjunto de herramientas que utiliza una empresa para alcanzar sus objetivos de marketing y de la compañía en sí; para que la mezcla de mercadotecnia sea eficiente y eficaz, ésta debe tener coherencia entre sus elementos, producto, precio, plaza, promoción y el segmento al que se encaminan los esfuerzos de marketing. (Kotler, 2006)

3.4.1 Producto: necesidad genérica y derivada, fases estratégicas, jerarquía de producto, decisiones estratégicas, valor de marca.

El producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. Por tanto el producto debe centrarse en resolver dichas necesidades y no en sus características tal y como se hacía años atrás. ("Roberto Espinosa | Blog de Marketing y Ventas", 2016)

Los objetivos de ventas de la empresa serán alcanzados e inclusive sobrepasados siempre y cuando el servicio se adapte a las necesidades del consumidor. Por lo tanto, se deben establecer las características que el servicio reúne para atender el mercado objetivo.

Esta empresa de servicios promueve las actividades al aire libre. Específicamente la escalada en roca y hielo. A través de la guianza en Ecuador inicialmente, Colombia, Perú y Bolivia posteriormente, se pretende promover la vida sana, dar a conocer lugares únicos en el planeta que pocos han visitado antes y lo más importante. ayudar a las personas a superar sus límites y demostrarles que son capaces de alcanzar metas complejas. También se ofrecerán cursos especializados para aquellos que deseen mejorar sus técnicas ya sea para la práctica personal o profesional, para así lograr que la comunidad de montañistas y escaladores practiquen el deporte o la profesión de manera más técnica y segura.

3.4.1.1 Necesidad Genérica.

- a) Diversión: El turista se divertirá 100% en los diferentes deportes de aventura y actividades turísticas tradicionales.
- b) Entretenimiento: El cliente tendrá la posibilidad de salir de su rutina y vida cotidiana, para así entretenerse en algo diferente y único.
- c) Comunicación: Los deportes de aventura demandan una buena comunicación para minimizar los riesgos; para ello, las personas deberán aprender a ser claros, concisos y sinceros.
- d) Aprendizaje: Cada persona será capaz de aprender diferentes técnicas dependiendo de la actividad, además de la cultura e idiosincracias de cada país.

3.4.1.2 Necesidad Derivada.

Paquete turístico que incluye deportes de aventura tales como escalada, senderismo, torrentismo, campismo, entre otros. Además

se complementará con visitas a lugares históricos y de interés de cada región.

Servicio: Turismo de aventura

Beneficio Esencial:

- Comodidad
- Seguridad
- Aprendizaje
- Diversión
- Entretenimiento

Producto Genérico:

- Entretenimiento
- Aprendizaje
- Seguridad

Producto Esperado:

- Limpieza
- Seguridad
- Alimentación
- Ubicación adecuada
- Comodidad
- Entretenimiento
- Adrenalina

- Eficiencia

Producto Agregado:

- Lugares inexplorados
- Servicio de transporte puerta a puerta
- Intimidad con el cliente
- Experiencia y conocimientos del personal

Producto Potencial:

- Expandir operaciones a otros países
- Más variedad de actividades

3.4.1.3 Elementos Constitutivos Del Producto Real.

Marca: Flux Adventures

Calidad:

- Personal capacitado
- Limpieza de las instalaciones
- Alimentación nutritiva
- Infraestructura
- Seguridad
- Vehículos adecuados

- Equipo técnico de punta

Diseño:

- División por actividades
- De acuerdo a edades y capacidades físicas
- Adecuada repartición de actividades
- Optimización de tiempos

Características Físicas:

- Oficina adecuada
- Ubicación estratégica para el mercado objetivo (Quito)
- Varias vías de acceso en buen estado.

3.4.1.4 Complementación de la Fase Agregada.

Dilema: El dilema que surge después de ver el rendimiento del negocio es sobre la expansión a otros países. Es importante aprovechar el hecho de que es algo innovador y sería fácil llegar a ser el líder del mercado.

Tabla 8:
Jerarquía del producto.

FAMILIA DE NECESIDADES	Entretenimiento
FAMILIA DE PRODUCTOS	Turismo de aventura
CLASE DE PRODUCTOS	Cursos Guianzas Asesoramiento
LINEA DE PRODUCTOS	Escalada
TIPO DE PRODUCTO	Escalada en roca
MARCA	Flux Adventures
ARTÍCULO	Tours de escalada

Fuente: Elaboración propia.

3.4.1.5 Decisiones Estratégicas del Producto.

- Servicio especializado y personalizado, acoplado a las necesidades y requerimientos de cada cliente.
- La intimidad con el cliente es muy importante. Las relaciones interpersonales entre el guía y el cliente serán únicas y vitales.
- Se empezará a organizar las operaciones en diferentes países como Perú, Colombia y Bolivia.

Se dará mucho valor a la marca si se siguen las estrategias mencionadas anteriormente, puesto que el servicio será caracterizado por su calidad y así lo percibirá y promocionará el consumidor.

3.4.2 Precio: Decisiones Estratégicas.

Philip Kotler y Gary Armstrong (2008), en su libro Fundamentos de Marketing, definen el precio como:

"(En el sentido más estricto) la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio"

Es de suma importancia considerar las estrategias de marketing para establecer un precio del servicio y tener clara la política de precios de la empresa. Todos los elementos de la mezcla de mercadotecnia, incluido el precio, deben estar estrechamente relacionados con las metas organizacionales y de marketing.

Patricio Bonta y Mario Farber (2003), autores del libro "199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad", definen el precio como:

"La expresión de un valor. El valor de un producto depende de la imagen que percibe el consumidor. Por ejemplo, una margarina del tipo light tiene un costo menor que el de una margarina común; sin embargo, los consumidores perciben cualquier producto "bueno para la salud" como

algo de valor superior. El consumidor considera más coherente este mix: mayor valor adjudicado al producto en cuestión, mayor precio. (Por tanto), una margarina light más barata (que la común) no sería creíble"

Los precios de los servicios que ofrecerá Flux Adventures fueron fijados a través de la investigación de campo realizada y en base a los costos de operación. Fueron utilizados estos métodos dado que no existe competencia en el mercado local que ofrezca un servicio similar.

Para fijar los precios respecto al costo se debe añadir un margen de beneficio respecto al coste del servicio, mientras que la fijación en base a la encuesta se determinó sacando un promedio de los resultados indicados por los encuestados. Se ha utilizado un escenario conservador para la introducción del servicio.

En el servicio que presta Flux Adventures existen un sinnúmero de variables. Para el análisis siguiente se han tomado en cuenta los seis destinos más clásicos; Cayambe, Cuyuja, Zumbahua, Tangan, San Juan y Cojitambo.

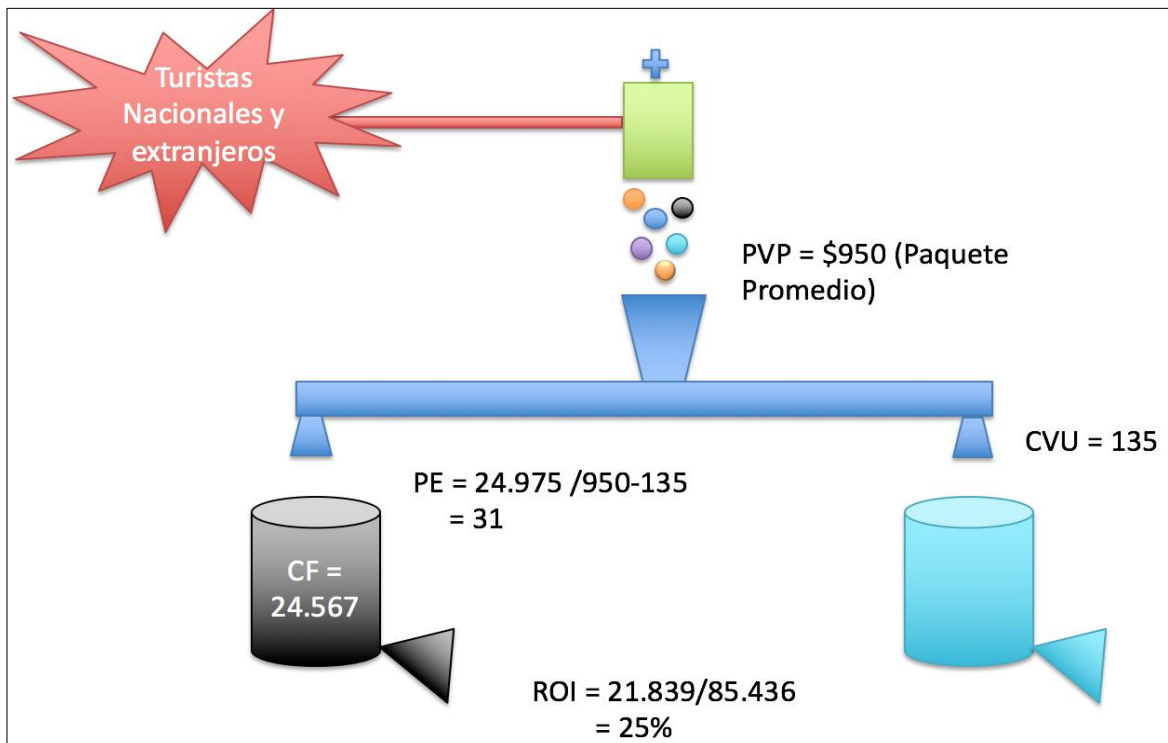


Figura 19. Análisis y esquematización del precio.

Fuente: Elaboración Propia.

Se toma para este análisis el precio promedio de los 6 paquetes y con tres turistas en cada tour.

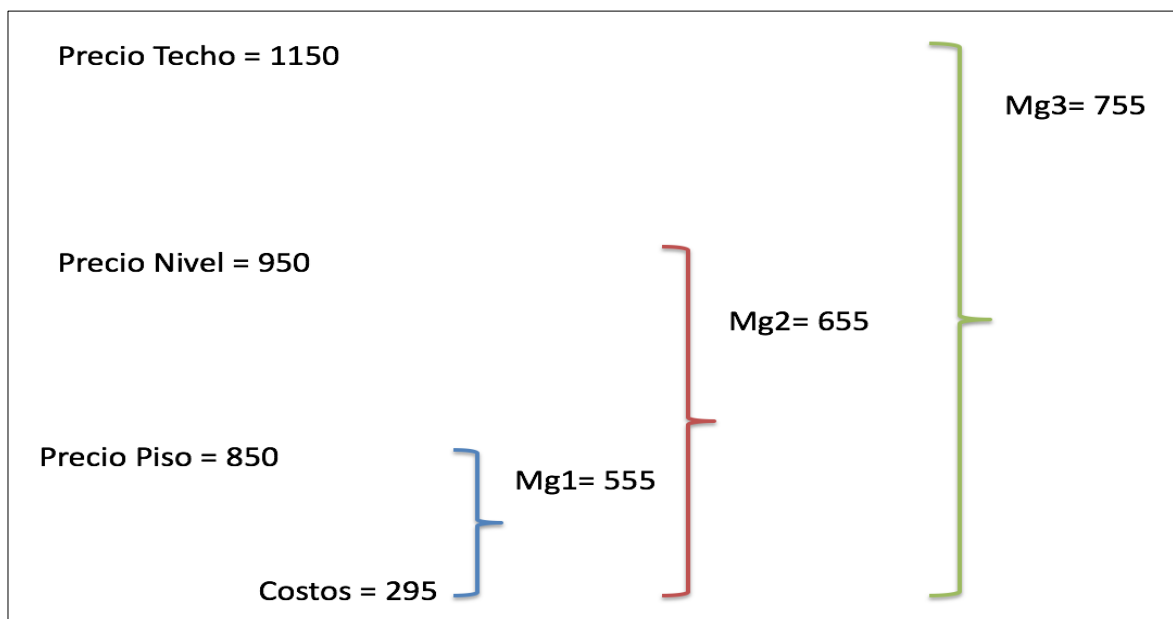


Figura 20. Niveles de precio.

Fuente: Elaboración Propia.

3.4.3 Plaza: Niveles y decisiones estratégicas.

En términos generales la plaza consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta. La distribución juega un papel clave en la gestión comercial de cualquier compañía. Es necesario trabajar continuamente para lograr poner el producto en manos del consumidor en el tiempo y lugar adecuado. No hay una única forma de distribuir los productos, sino que dependerá de las características del mercado, del mismo producto, de los consumidores y de los recursos disponibles. ("Roberto Espinosa | Blog de Marketing y Ventas", 2016)

Flux Adventures se manejará bajo estrategias de venta directa e indirecta. Se pretende tener las dos opciones para poder concretar la venta directamente con el cliente y/o a través de empresas y operadoras nacionales e internacionales. De esta manera se asegurará un mayor alcance y captación de mercado.

La empresa se enfocará en las estrategias de Push y Pull. Por un lado se incentivará directamente al cliente para que realice la compra del servicio sin ningún intermediario. Esto será factible gracias a la promoción y publicidad a través de los diferentes medios como el internet, revistas especializadas, etc. Por otro lado se empujará a empresas internacionales y operadoras afines para que promuevan el servicio, estableciendo relaciones de ganar - ganar para ampliar este mercado en Ecuador y Sur América.

La empresa contará con una oficina ubicada en el sector de la Floresta, debido a su centralidad, fácil acceso desde los valles y cercanía a los diferentes muros artificiales de la ciudad. A pesar de que la ubicación no es un factor determinante para la venta, esta ubicación brinda ciertos beneficios en temas de logística

La página web si será determinante para atraer al consumidor y concretar la venta. Al estar enfocado en los turistas extranjeros y saber que prefieren planear sus viajes con anticipación, se debe poder vender en lo posible todo a través de la web. Por lo tanto será importantísimo tener la información pertinente para que el cliente puede elegir sin mayor problema y efectuar la compra.

Finalmente, como una estrategia para incrementar la fuerza de ventas en el mediano plazo, se pretende expandir las operaciones a Colombia, Perú y Bolivia. Esto permitirá atender y diversificar la cartera de servicios en esta importante plaza.

3.4.4 Promoción y publicidad: slogan, logotipo y decisiones estratégicas.

Existen cuatro formas tradicionales para promocionar servicios; de tal forma se influye en las ventas de los mismos, tal y como si fueran productos. Las formas son:

3.4.4.1 Publicidad.

Es una forma de comunicación pagada mediante la cual se intenta incrementar el consumo de un producto o servicio, dar a conocer una nueva marca o producto, mejorar la imagen de dicho producto o servicio en la mente del consumidor, estar en el “top of mind” de los clientes actuales así como los potenciales.

3.4.4.2 Venta Personal.

Forma en la que personalmente se visita al potencial cliente para realizar una presentación de los servicios. En esta charla se deben identificar las necesidades del cliente para así poder ofrecer lo que está buscando.

3.4.4.3 Relaciones Públicas.

Son un conjunto de acciones y técnicas que por medio de un proceso de comunicación institucional a largo plazo tienen como objetivo conservar, transformar o crear una imagen de personas o instituciones y así lograr una opinión positiva del público que se relaciona.

3.4.4.4 Promoción de Ventas.

Son todas las actividades de marketing distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas que incentivan la compra del consumidor final, los distribuidores o los equipos de ventas, que buscan incrementar la compra del servicio o producto.

El objetivo general de la promoción en el marketing de servicios es generar una inquietud en el cliente o potencial cliente sobre los servicios que se ofrecen y sobre la organización que presta los servicios. De esta forma se genera una diferenciación con la competencia, comunicando los beneficios que se obtienen al comprar los servicios ofertados.

En resumen el propósito de cualquier esfuerzo promocional es vender el servicio a través de información, persuasión, y recordación.

La promoción para bienes como servicios en general son las mismas, pero existen algunas diferencias ocasionadas por las características de las industrias de servicios y las mismas características de los servicios. A continuación, se detalla cada una de las diferencias:

a) Diferencias debidas a las características de las industrias de servicios.

Falta de orientación de marketing: algunas compañías están enfocadas netamente en el producto, en que se venda sin importar o pensar que existen distintas formas de lograr esa venta, no son conscientes de las diferentes prácticas de marketing. Es de suma importancia capacitar a los empleados a cargo tanto de la venta del servicio como la ejecución del mismo. Hay que evitar enfocarse únicamente en empresas prestadoras de servicios sino más bien en empresas que satisfacen las necesidades de sus clientes.

Restricciones profesionales y éticas: se cree que existen condiciones profesionales y éticas que pesan sobre algunos métodos de marketing y de promoción. La educación ancestral, las costumbres y la misma cultura son elementos que dificultan el uso de ciertas herramientas de promoción; podrían considerarse inadecuadas en la industria.

Pequeña escala de muchas operaciones de servicios: en muchas ocasiones el tamaño de las empresas impide que destinen un presupuesto para marketing o promoción.

Naturaleza de la competencia y condiciones de mercado: varias compañías de servicios consideran no necesitar promocionar sus servicios dado que no están en la capacidad de satisfacer necesidades por las cargas de trabajo y la capacidad instalada y no conceptualizan que el promocionar su servicio puede ser determinante a largo plazo.

Visión limitada de los métodos disponibles de promoción: usualmente compañías de servicios tienen una visión limitada de lo que es promocionar. Consideran que solo medios ATL (above the line) o convencionales son los únicos métodos de promoción. No saben que existen los medios BTL (below the line) los cuales utilizan canales de comunicación directa con el público objetivo específicos, con alta dosis de creatividad y sentido de oportunidad.

Los medios ATL como la televisión, la radio, el cine, revistas, prensa son medios masivos, la retroalimentación no es inmediata, la efectividad de la estrategia es difícil de medir y la publicidad es muy generalizada.

Los medios BTL como el product placement, advertgaming, punto de venta, marketing directo, publicidad digital, relaciones públicas o patrocinios, son medios más económicos que los ATL, la retroalimentación es inmediata, miden mejor la efectividad de la publicidad y se colocan en sitios específicos del interés del target.

Naturaleza del servicio: Puede por sí sola limitar el uso de algún instrumento promocional a gran escala, dada la clase de servicio ofrecido y las tradiciones en la industria particular de servicios.

b) Diferencias debidas a las características de los servicios.

Actitudes de los consumidores: la característica principal en la industria de los servicios es la intangibilidad. En este caso la primera impresión que genera el vendedor cuenta mucho ya que dependiendo de ésta el consumidor comprará o no el servicio. Es clave generar rápidamente confianza entre el vendedor y comprador, así éste podrá sentirse más cómodo al momento de tomar la decisión de compra.

Necesidades y motivos de compra: es un hecho que hoy en día los consumidores buscan una venta personalizada, no importa si se trata de un bien o un servicio. El consumidor necesita sentir y saber que él es el centro de atención en el momento de la compra. Al momento de vender, es necesario conocer muy bien al consumidor para así poder satisfacerlo. De esta manera hay una gran diferenciación de sus servicios con la competencia.

Procesos de compra: tal vez la diferencia es más notable en el proceso de compra. Al comprar un servicio el consumidor no tiene como verificar la calidad y valor antes de proceder con la compra. Es por esto que el papel del vendedor se vuelve importantísima puesto que debe influenciar a su posible cliente a que tome la decisión de compra. Debe generar empatía, confianza, pero sobre todo una relación profesional. Puede que en ese momento no compre, pero seguro lo hará más adelante.

Promoción de Ventas: la promoción de ventas consiste en promocionar un producto o servicio por medio de incentivos o actividades tales como ofertas, descuentos, cupones, regalos, sorteos, concursos, premios y muestras gratis. Estos incentivos o actividades son conocidos como promociones de ventas y suelen tener como finalidad promover la venta del producto o servicio, al incentivar, inducir o motivar al consumidor a decidirse por su compra o adquisición. ("La promoción de ventas (definición y ejemplos)", 2016)

Slogan: "Feel the passion and live the adventure".

Logotipo:

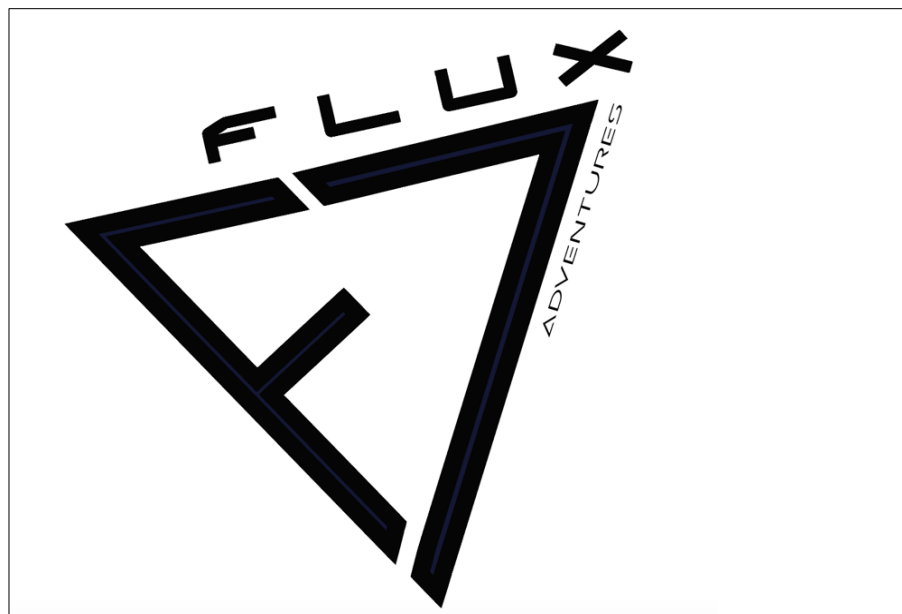


Figura 21. Logotipo de Flux Adventures
Fuente: Elaboración Propia.

3.4.4.5 Decisiones Estratégicas.

- Obtener representantes internacionales.

Con el fin de promover los servicios de Flux Adventures en todo el mundo se buscarán varios representantes de esta actividad. Existen un sinnúmero de empresas especializadas en la escalada que podrían estar interesadas en expandir su oferta a lugares exóticos y mega diversos como Ecuador. Para tal efecto se buscará entablar relaciones a largo plazo de mutuo beneficio. Este proceso se llevará a cabo mediante el contacto directo con diferentes organizaciones, y además a través de la participación física en ferias de turismo de aventura en el exterior.

- Desarrollo Web.

El desarrollo de la página web y generación de contenido es un factor determinante para la empresa. Presentar toda la información de forma clara y concisa es el inicio, pero más importante aún será generar contenido llamativo que atraiga a más clientes y los motive a generar la compra. Para tal efecto se deberán activar diferentes cuentas de redes sociales, realizar videos y fotos de todas las salidas como material publicitario, escribir noticias acerca de los diferentes viajes, novedades específicas de Ecuador, entre otros.

El posicionamiento de la empresa en los buscadores de internet deberá encontrarse en el top de la lista para que sea encontrado fácilmente. He aquí la importancia de tener una buena plataforma para que el cliente no deje la página, inclusive hasta realizar el pago del servicio.

- Revistas especializadas

Existen decenas de revistas a nivel mundial especializadas en la escalada en roca y hielo. Se realizarán y se publicarán artículos de los diferentes lugares de escalada en Ecuador, enfatizando el potencial infinito que existe para el desarrollo de tal actividad. De esta manera se logrará captar la atención del potencial cliente y el mercado internacional se interesará en explorar esta linda tierra.

3.5 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.

3.5.1 Crecimiento Intensivo.

La empresa tendrá un arduo trabajo por delante para explotar en su totalidad las oportunidades que se disponen en el mercado actualmente, todo esto debido a su edad. Al ser tan joven este mercado existen muchas cosas por

desarrollar que llevan tiempo y requieren de recursos. Antes de diversificar las operaciones, se debe tener todo perfectamente diseñado en la parte de escalada en roca y hielo, primero a nivel nacional y posteriormente a nivel internacional. Primordial será la amplia variedad de opciones que se ofrecerán para poder acoplarse a todo tipo de cliente.

Otra estrategia de crecimiento intensivo será crear más oficinas a medida que se expanda la operación a otros países. Esto ayudará a estar presente físicamente en todas partes y no virtualmente, ayudando a captar un mayor volumen de ventas y brindar un servicio más directo y personalizado.

Una vez esté todo perfeccionado en la parte de escalada, se podrá pensar en diversificar los servicios a actividades como el andinismo, bicicleta de montaña, parapente, etc. Ampliando la gama de posibilidades se podrán ofrecer una gran variedad de paquetes y se podrá atraer a más clientes.

3.5.2 Estrategia Integradora.

Es muy importante la estrategia integradora, especialmente hacia adelante para Flux Adventures. Las operadoras y empresas afines al turismo de aventura serán claves para el control de distribución del servicio; de esta manera se podrá llegar a más personas y tener un mayor volumen de ventas.

Las estrategias de integración hacia atrás aseguran una fuente de aprovisionamiento importante. Se debe asegurar con tiempo que los proveedores estén al día y trabajando con productos nuevos e innovadores. La retroalimentación facilitada por el personal de Flux Adventures y sus clientes respecto a los productos será importantísima para que puedan modificar y mejorar los existentes.

3.5.3 Diversificación.

Como se explicó anteriormente, será muy útil diversificarse hacia productos similares. Sin embargo, a largo plazo se podrá hacer a mayor escala ofreciendo servicios a las islas Galápagos y tours más tradicionales que tienen amplia acogida, sin dejar el toque aventurero que caracteriza a la empresa.

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS													
DETALLE DE ESTRATEGIAS	2017												MONTO
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO													-
Diseñar paquetes unicos en el mercado de turismo de aventura.	X						X						
Adapatrse a las necesidades especificas del cliente para brindar un servicio	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Brindar un servicio especializado de alta calidad.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Posicionar como la empresa lider en el mercado de escalada.												X	
Desarrollo y mejora continua de los paquetes.				X						X			
Ofrecer diferentes actividades complementarias.							X					X	
ESTRATEGIA DE PRECIO													-
Alianzas estrategicas con prooveedores (Equipo especializado, restaurantes,	X				X				X				
ESTRATEGIAS DE PLAZA													31800
Adquisicion de oficina en sector estrategico de la ciudad de Quito.	X												
Implementar pagina web con informacion detallada de los paquetes turisticos.	X												
ESTRATEGIAS DE PROMOCION													5560
Buscar Aliarce a empresas a fines y operadoras internacionalmente a traves de			X					X					
Creacion de alto contenido para pagina web y redes sociales.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Pauta en diferentes revistas especializadas a nivel internacional.			X			X			X				
TOTAL ESTRATEGIAS ANUAL													37360

Figura 22. Cronograma de Implementación de Estrategias

Fuente: Elaboración Propia.

4. ANÁLISIS FINANCIERO.

El estudio financiero de una empresa se basa en el análisis e interpretación de la información económica y financiera obtenida de estudios previos. Este análisis y la recopilación de dicha información se lleva a cabo dependiendo de las necesidades del usuario. En este caso, el fin es convertir todos los datos recopilados en información útil para determinar la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

4.1 INVERSIÓN.

Existen diversas definiciones al hablar de inversión, Tarragó Sabaté (1986) manifiesta que la inversión consiste en:

“La aplicación de recursos financieros a la creación, renovación, ampliación o mejora de la capacidad operativa de la empresa.”

En cambio Peumans (1967) afirma que:

“La inversión es todo desembolso de recursos financieros para adquirir bienes concretos durables o instrumentos de producción, denominados bienes de equipo, y que la empresa utilizará durante varios años para cumplir su objeto social.”

Por otro lado, Nassir Sapag (2003) dice que la inversión es:

“Toda materialización de medios financieros en bienes que van a ser utilizados en un proceso productivo de una empresa o unidad económica.”

Los activos fijos representan bienes tangibles que se utilizan por un periodo extendido de tiempo. La inversión en este tipo de Bienes no es para su venta directa, es necesaria para poder realizar las operaciones regulares de la empresa. Contablemente, estos activos fijos o bienes tangibles están sometidos a una depreciación, la misma que afecta el cálculo de impuestos y por ende al resultado de la evaluación.

Las inversiones en activos intangibles son todas aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto y que son susceptibles de amortización. Los activos intangibles son los gastos de organización, de capacitación y de puesta en marcha del proyecto.

La NIC 38 define activo intangible como:

“Activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física”.

La NIC 38 regula la forma de contabilización y valoración de los activos intangibles. El concepto de intangibles se refiere a aquellos activos no circulantes que, sin ser materiales o corpóreos, son aprovechables en el negocio.

La inversión en activos tangibles es aquella que posee una naturaleza inmaterial y tiene cabida de generar beneficios financieros a futuro. Las habilidades, actitudes y conocimiento de personas externas, impactan positivamente al proyecto para su puesta en marcha. Para efectos contables los activos tangibles deberán ser amortizados a través del tiempo.

Se entiende por activos corrientes aquellos activos susceptibles de transformarse en dinero efectivo en un ciclo inferior a un año. La inversión en estos activos sirve para la operación del proyecto en un ciclo productivo y las actividades del día a día.

Para la puesta en marcha y funcionamiento de Flux Adventures se ha considerado que la inversión inicial es la siguiente:

INVERSION					
	CANT.	V/U	V/T		
ACTIVOS FIJOS				\$ 105.637,00	93,4%
<i>Muebles y Enseres</i>				\$ 8.622,00	
Escritorio	2	\$ 1.157,00	\$ 2.314,00		
Silla	4	\$ 970,00	\$ 3.880,00		
Archivadores	2	\$ 990,00	\$ 1.980,00		
Sofa de espera	1	\$ 448,00	\$ 448,00		
<i>Equipo de Cómputo</i>				\$ 1.420,00	
Computador	2	\$ 710,00	\$ 1.420,00		
<i>Equipo de Oficina</i>				\$ 255,00	
Teléfono / fax	1	\$ 140,00	\$ 140,00		
Calculadora	1	\$ 30,00	\$ 30,00		
Impresora	1	\$ 85,00	\$ 85,00		
<i>Edificios</i>				\$ 30.000,00	
Oficina	1	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00		
<i>Vehículos</i>				\$ 60.000,00	
Camioneta	2	\$ 30.000,00	\$ 60.000,00		
Furgoneta	0				
<i>Equipo Técnico Especializado</i>				\$ 5.340,00	
Casco	10	\$ 80,00	\$ 800,00		
Arnes	10	\$ 70,00	\$ 700,00		
Cuerda	5	\$ 180,00	\$ 900,00		
Pies de gato	10	\$ 65,00	\$ 650,00		
Mosqueton	30	\$ 12,00	\$ 360,00		
ATC	10	\$ 15,00	\$ 150,00		
Camalots	15	\$ 60,00	\$ 900,00		
Grigri	3	\$ 110,00	\$ 330,00		
Nuts	15	\$ 10,00	\$ 150,00		
Cintas Express	20	\$ 20,00	\$ 400,00		
ACTIVOS DIFERIDOS				\$ 2.438,00	2,2%
<i>Trámites Legales</i>				\$ 1.000,00	
Constitución CIA	1	\$ 400,00	\$ 400,00		
Permisos Municipales	1	\$ 400,00	\$ 400,00		
Abogado	1	\$ 200,00	\$ 200,00		
<i>Gastos de Instalación</i>				\$ 1.438,00	
Instalaciones de oficina	1	\$ 150,00	\$ 150,00		
Dectores de Humo	1	\$ 250,00	\$ 250,00		
Iluminación	1	\$ 38,00	\$ 38,00		
Instalación alarma	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00		
ACTIVOS CORRIENTES				\$ 5.000,00	4,4%
Bancos	Cta. Cte.	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00		
Total Inversión				\$ 113.075,00	100%

Figura 23. Cuadro de Inversión Inicial para la empresa Flux Adventures
Fuente: Elaboración Propia.

La inversión inicial será principalmente enfocada en los activos fijos de la empresa, los mismos que cubren el 93.4% del total. Entre los más importantes se encuentran la oficina y los vehículos, los mismos que nos ayudarán inmensamente en las operaciones de la empresa en cuanto a infraestructura y logística del servicio. El segundo rubro son los activos corrientes, el cual está conformado por el disponible inmediato para cubrir todo tipo de gastos imprevistos, desde alimentación de un paquete turístico hasta el hospedaje. Finalmente, tenemos los activos diferidos que están conformados por trámites legales para la constitución de la empresa y los gastos de instalación realizados en la oficina.

4.2 FINANCIAMIENTO.

Según Gitman (1996: p. 175), El financiamiento viene siendo:

“El conjunto de recursos monetarios financieros utilizados para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios”

Los recursos monetarios financieros es un factor determinante para poder llevar a cabo este proyecto; es por eso que el financiamiento vendrá del aporte de socios (recursos propios), y crédito bancario (fuente externa). Flux Adventures al cumplir con los requisitos en cualquier entidad bancaria estaría en capacidad de acceder a dicho crédito. (Anexo N° 5)

Los socios aportarán el 60% del valor total de la inversión del proyecto y el 40% restante será cubierto por el crédito, por lo que la estructura de financiamiento queda definida de la siguiente manera:

Estructura de Financiamiento		
Descripción	Inversión	%
Aporte Socios	\$ 67.845,00	60%
Crédito (Banco)	\$ 45.230,00	40%
Total Financiamiento	\$ 113.075,00	100%

Figura 24. Estructura del Financiamiento para la empresa Flux Adventures.
Fuente: Elaboración Propia.

El préstamo será aprobado a 3 años plazo a una tasa de interés anual de 11.23%. El primer año es de gracia por lo tanto solo se pagará el interés. A partir del segundo año se empezara a pagar la deuda con dividendos fijos de \$2,113.43 mensual.

Tabla 9: Tabla de Amortización para la empresa Flux Adventures

DIV	FECHA VENC	SALDO CAPITAL	CAPITAL	COMISIÓN CON	INTERES	SEG. DESGR.	INT. MIN.	O. RUBROS	CUOTA
1	01/04/2017	45,230.00	0.00	0.00	423.28	0.00	0.00	0.00	423.28
2	02/03/2017	45,230.00	0.00	0.00	423.28	0.00	0.00	0.00	423.28
3	03/06/2017	45,230.00	0.00	0.00	437.39	0.00	0.00	0.00	437.39
4	04/04/2017	45,230.00	0.00	0.00	409.17	0.00	0.00	0.00	409.17
5	05/04/2017	45,230.00	0.00	0.00	423.28	0.00	0.00	0.00	423.28
6	06/05/2017	45,230.00	0.00	0.00	451.50	0.00	0.00	0.00	451.50
7	07/03/2017	45,230.00	0.00	0.00	395.06	0.00	0.00	0.00	395.06
8	08/02/2017	45,230.00	0.00	0.00	423.28	0.00	0.00	0.00	423.28
9	09/01/2017	45,230.00	0.00	0.00	423.28	0.00	0.00	0.00	423.28
10	10/02/2017	45,230.00	0.00	0.00	437.39	0.00	0.00	0.00	437.39
11	10/31/2017	45,230.00	0.00	0.00	409.17	0.00	0.00	0.00	409.17
12	11/30/2017	45,230.00	0.00	0.00	423.28	0.00	0.00	0.00	423.28
13	01/02/2018	45,230.00	1,647.82	0.00	465.61	0.00	0.00	0.00	2,113.43
14	01/29/2018	43,582.18	1,746.36	0.00	367.07	0.00	0.00	0.00	2,113.43
15	02/28/2018	41,835.82	1,721.92	0.00	391.51	0.00	0.00	0.00	2,113.43
16	04/02/2018	40,113.90	1,700.49	0.00	412.94	0.00	0.00	0.00	2,113.43
17	04/30/2018	38,413.41	1,777.91	0.00	335.52	0.00	0.00	0.00	2,113.43
18	05/29/2018	36,635.50	1,782.01	0.00	331.42	0.00	0.00	0.00	2,113.43
19	06/28/2018	34,853.49	1,787.26	0.00	326.17	0.00	0.00	0.00	2,113.43
20	07/30/2018	33,066.23	1,783.36	0.00	330.07	0.00	0.00	0.00	2,113.43
21	08/27/2018	31,282.87	1,840.19	0.00	273.24	0.00	0.00	0.00	2,113.43
22	09/26/2018	29,442.68	1,837.90	0.00	275.53	0.00	0.00	0.00	2,113.43
23	10/26/2018	27,604.78	1,855.10	0.00	258.33	0.00	0.00	0.00	2,113.43
24	11/26/2018	25,749.68	1,864.42	0.00	249.01	0.00	0.00	0.00	2,113.43
25	12/26/2018	23,885.26	1,889.90	0.00	223.53	0.00	0.00	0.00	2,113.43
26	01/24/2019	21,995.36	1,914.45	0.00	198.98	0.00	0.00	0.00	2,113.43
27	02/25/2019	20,080.91	1,912.98	0.00	200.45	0.00	0.00	0.00	2,113.43
28	03/25/2019	18,167.93	1,954.74	0.00	158.69	0.00	0.00	0.00	2,113.43
29	04/24/2019	16,213.19	1,961.70	0.00	151.73	0.00	0.00	0.00	2,113.43
30	05/27/2019	14,251.49	1,966.72	0.00	146.71	0.00	0.00	0.00	2,113.43
31	06/24/2019	12,284.77	2,006.13	0.00	107.30	0.00	0.00	0.00	2,113.43
32	07/23/2019	10,278.64	2,020.45	0.00	92.98	0.00	0.00	0.00	2,113.43
33	08/22/2019	8,258.19	2,036.15	0.00	77.28	0.00	0.00	0.00	2,113.43
34	09/23/2019	6,222.04	2,051.32	0.00	62.11	0.00	0.00	0.00	2,113.43
35	10/21/2019	4,170.72	2,077.00	0.00	36.43	0.00	0.00	0.00	2,113.43
36	11/20/2019	2,093.72	2,093.72	0.00	19.59	0.00	0.00	0.00	2,113.31
TOTAL:			45,230.00	0.00	10,571.56	0.00	0.00	0.00	

Fuente: Investigación realizada por el autor.

4.3 PRESUPUESTO DE VENTAS.

Francisco Gómez (2009) define el presupuesto de venta como:

“Un estimado que tiene como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar su límite de tiempo”

Los ingresos generados por todos los servicios que ofrecerá Flux Adventures son los que componen este presupuesto en relación a las ventas trazadas por el proyecto. En este caso, el crecimiento de ventas para el segundo año es de 5%, el cual es un escenario bastante conservador dado que el crecimiento del sector turístico en Ecuador para el 2015 fue del 13% según el Ministerio de Turismo.

Para los próximos años se estima un crecimiento de ventas progresivo del 8.5%, 10.5%, y 12.5% en el quinto año de operaciones. Este crecimiento se alcanzará gracias al aumento de la demanda en el mercado y a los trabajos realizados en el área de marketing, llegando así a más personas y posicionando la marca en la mente del consumidor.

Adicionalmente se hará un análisis por tipo de producto en base a paquetes con uno, dos y tres clientes. De esta manera se logrará estimar las ventas en base a las preferencias del consumidor. A continuación se detalla el presupuesto de ventas.

Tabla 10: Proyección de Ventas para los próximos cinco años, con el supuesto de que el paquete turístico será para una persona.

PROYECCION VENTAS 2017			
Para un cliente			
PAQUETES	V/U	CANT.	V/T
Cayambe	\$ 400.00	100	\$ 40,000.00
Cuyuja	\$ 300.00	130	\$ 39,000.00
San Juan	\$ 320.00	90	\$ 28,800.00
Tangan	\$ 330.00	70	\$ 23,100.00
Zumbahua	\$ 300.00	60	\$ 18,000.00
Cogitambo	\$ 400.00	45	\$ 18,000.00
TOTAL VENTAS 2017		495	\$ 166,900.00

PROYECCION VENTAS 2018			
<u>Crecimiento 5%</u>			
PAQUETES	V/U	CANT.	V/T
Cayambe	\$ 400.00	105	\$ 42,000.00
Cuyuja	\$ 300.00	137	\$ 40,950.00
San Juan	\$ 320.00	95	\$ 30,240.00
Tangan	\$ 330.00	74	\$ 24,255.00
Zumbahua	\$ 300.00	63	\$ 18,900.00
Cogitambo	\$ 400.00	47	\$ 18,900.00
TOTAL VENTAS 2018		520	\$ 175,245.00

PROYECCION VENTAS 2019			
<u>Crecimiento 8.5%</u>			
PAQUETES	V/U	CANT.	V/T
Cayambe	\$ 400.00	109	\$ 43,400.00
Cuyuja	\$ 300.00	141	\$ 42,315.00
San Juan	\$ 320.00	98	\$ 31,248.00
Tangan	\$ 330.00	76	\$ 25,063.50
Zumbahua	\$ 300.00	65	\$ 19,530.00
Cogitambo	\$ 400.00	49	\$ 19,530.00
TOTAL VENTAS 2019		537	\$ 181,086.50

PROYECCION VENTAS 2020			
<u>Crecimiento 10.5%</u>			
PAQUETES	V/U	CANT.	V/T
Cayambe	\$ 400.00	111	\$ 44,200.00
Cuyuja	\$ 300.00	144	\$ 43,095.00
San Juan	\$ 320.00	99	\$ 31,824.00
Tangan	\$ 330.00	77	\$ 25,525.50
Zumbahua	\$ 300.00	66	\$ 19,890.00
Cogitambo	\$ 400.00	50	\$ 19,890.00
TOTAL VENTAS 2020		547	\$ 184,424.50

PROYECCION VENTAS 2021			
Crecimiento 12.5%			
PAQUETES	V/U	CANT.	V/T
Cayambe	\$ 400.00	113	\$ 45,000.00
Cuyuja	\$ 300.00	146	\$ 43,875.00
San Juan	\$ 320.00	101	\$ 32,400.00
Tangan	\$ 330.00	79	\$ 25,987.50
Zumbahua	\$ 300.00	68	\$ 20,250.00
Cogitambo	\$ 400.00	51	\$ 20,250.00
TOTAL VENTAS 2021		557	\$ 187,762.50

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada por el autor.

Tabla 11: Proyección de Ventas para los próximos cinco años, con el supuesto de que el paquete turístico será para dos personas.

PROYECCION VENTAS 2017			
Para dos personas			
PAQUETES	V/U	CANT.	V/T
Cayambe	\$ 770.00	50	\$ 38,500.00
Cuyuja	\$ 570.00	65	\$ 37,050.00
San Juan	\$ 610.00	45	\$ 27,450.00
Tangan	\$ 630.00	35	\$ 22,050.00
Zumbahua	\$ 570.00	30	\$ 17,100.00
Cogitambo	\$ 770.00	22.5	\$ 17,325.00
TOTAL VENTAS 2017		247.5	\$ 159,475.00

PROYECCION VENTAS 2018			
Crecimiento 5%			
PAQUETES	V/U	CANT.	V/T
Cayambe	\$ 816.20	53	\$ 42,850.50
Cuyuja	\$ 604.20	68	\$ 41,236.65
San Juan	\$ 646.60	47	\$ 30,551.85
Tangan	\$ 667.80	37	\$ 24,541.65
Zumbahua	\$ 604.20	32	\$ 19,032.30
Cogitambo	\$ 816.20	24	\$ 19,282.73
TOTAL VENTAS 2018		260	\$ 177,495.68

PROYECCION VENTAS 2019			
Crecimiento 8.5%			
PAQUETES	V/U	CANT.	V/T
Cayambe	\$ 865.17	54	\$ 46,935.58
Cuyuja	\$ 640.45	71	\$ 45,167.88
San Juan	\$ 685.40	49	\$ 33,464.46
Tangan	\$ 707.87	38	\$ 26,881.29
Zumbahua	\$ 640.45	33	\$ 20,846.71
Cogitambo	\$ 865.17	24	\$ 21,121.01
TOTAL VENTAS 2019		269	\$ 194,416.93

PROYECCION VENTAS 2020			
Crecimiento 10.5%			
PAQUETES	V/U	CANT.	V/T
Cayambe	\$ 917.08	55	\$ 50,668.80
Cuyuja	\$ 678.88	72	\$ 48,760.49
San Juan	\$ 726.52	50	\$ 36,126.20
Tangan	\$ 750.34	39	\$ 29,019.40
Zumbahua	\$ 678.88	33	\$ 22,504.84
Cogitambo	\$ 917.08	25	\$ 22,800.96
TOTAL VENTAS 2020		273	\$ 209,880.69

PROYECCION VENTAS 2021			
Crecimiento 12.5%			
PAQUETES	V/U	CANT.	V/T
Cayambe	\$ 972.11	56	\$ 54,681.03
Cuyuja	\$ 719.61	73	\$ 52,621.62
San Juan	\$ 770.11	51	\$ 38,986.87
Tangan	\$ 795.36	39	\$ 31,317.32
Zumbahua	\$ 719.61	34	\$ 24,286.90
Cogitambo	\$ 972.11	25	\$ 24,606.46
TOTAL VENTAS 2021		278	\$ 226,500.20

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada por el autor.

Tabla 12: Proyección de Ventas para los próximos cinco años, con el supuesto de que el paquete turístico será para tres personas.

PROYECCION VENTAS 2017			
Para tres personas			
PAQUETES	V/U	CANT.	V/T
Cayambe	\$ 1,125.00	33	\$ 37,500.00
Cuyuja	\$ 825.00	43	\$ 35,750.00
San Juan	\$ 885.00	30	\$ 26,550.00
Tangan	\$ 915.00	23	\$ 21,350.00
Zumbahua	\$ 825.00	20	\$ 16,500.00
Cogitambo	\$ 1,125.00	15	\$ 16,875.00
TOTAL VENTAS 2017		165	\$ 154,525.00

PROYECCION VENTAS 2018			
<u>Carecimiento 5%</u>			
PAQUETES	V/U	CANT.	V/T
Cayambe	\$ 1,192.50	35	\$ 41,737.50
Cuyuja	\$ 874.50	46	\$ 39,789.75
San Juan	\$ 938.10	32	\$ 29,550.15
Tangan	\$ 969.90	25	\$ 23,762.55
Zumbahua	\$ 874.50	21	\$ 18,364.50
Cogitambo	\$ 1,192.50	16	\$ 18,781.88
TOTAL VENTAS 2018		173	\$ 171,986.33

PROYECCION VENTAS 2019			
<u>Crecimiento 8.5%</u>			
PAQUETES	V/U	CANT.	V/T
Cayambe	\$ 1,264.05	36	\$ 45,716.48
Cuyuja	\$ 926.97	47	\$ 43,583.04
San Juan	\$ 994.39	33	\$ 32,367.26
Tangan	\$ 1,028.09	25	\$ 26,027.91
Zumbahua	\$ 926.97	22	\$ 20,115.25
Cogitambo	\$ 1,264.05	16	\$ 20,572.41
TOTAL VENTAS 2019		179	\$ 188,382.35

PROYECCION VENTAS 2020			
<u>Crecimiento 10.5%</u>			
PAQUETES	V/U	CANT.	V/T
Cayambe	\$ 1,339.89	37	\$ 49,352.73
Cuyuja	\$ 982.59	48	\$ 47,049.60
San Juan	\$ 1,054.05	33	\$ 34,941.73
Tangan	\$ 1,089.78	26	\$ 28,098.15
Zumbahua	\$ 982.59	22	\$ 21,715.20
Cogitambo	\$ 1,339.89	17	\$ 22,208.73
TOTAL VENTAS 2020		182	\$ 203,366.13

PROYECCION VENTAS 2021			
<u>Crecimiento 12.5%</u>			
PAQUETES	V/U	CANT.	V/T
Cayambe	\$ 1,420.29	38	\$ 53,260.75
Cuyuja	\$ 1,041.54	49	\$ 50,775.25
San Juan	\$ 1,117.29	34	\$ 37,708.61
Tangan	\$ 1,155.17	26	\$ 30,323.12
Zumbahua	\$ 1,041.54	23	\$ 23,434.73
Cogitambo	\$ 1,420.29	17	\$ 23,967.34
TOTAL VENTAS 2021		186	\$ 219,469.78

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada por el autor.

Los cuadros presentados anteriormente demuestran el crecimiento anual con sus respectivos presupuestos. La variedad de paquetes y cantidad de clientes es un factor determinante para análisis financiero, debido a que procederemos solo con los tours de tres personas.

4.4 COSTO DE VENTAS Y FIJACIÓN DE MARGEN SOBRE VENTAS.

4.4.1 Costo de Ventas.

COSTO DE VENTAS										
COSTOS	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%
Costo Variable	22.275,00	47,1%	24.090,41	47,1%	25.640,23	47,1%	26.896,25	47,1%	28.204,55	47,1%
Costo Fijo	24.975,00	52,9%	27.010,46	52,9%	28.748,14	52,9%	30.156,40	52,9%	31.623,28	52,9%
(=) Costo total	47.250,00	100%	51.100,88	100%	54.388,36	100%	57.052,64	100%	59.827,83	100%

Figura 25. Costo de Ventas.

Fuente: Elaboración Propia.

COSTOS 3 Cliente					
Costos Variables	2017	2018	2019	2020	2021
Transporte	60	62	64	66	68
Alimentacion	45	46	48	49	51
Hospedaje	30	31	32	33	34
TOTAL UNITARIO	135	139	143	148	152
TOTAL	22.275,00	24.090,41	25.640,23	26.896,25	28.204,55
Costos Fijos	2017	2018	2019	2020	2021
Alimentacion Guia	20	21	21	22	23
Hospedaje Guia	15	15	16	16	17
guia especializado	116	120	123	127	131
TOTAL UNITARIO	151	156	161	165	170
TOTAL	24.975,00	27.010,46	28.748,14	30.156,40	31.623,28

Figura 26. Costo de Ventas.

Fuente: Elaboración Propia.

Los costos de producción y la porción variable de los sueldos administrativos directos, hacen relación a los costos variables. Por otro lado, la porción fija de los sueldos administrativos y los servicios básicos constituyen los costos fijos.

La proyección de costos variables se ha realizado en base al supuesto de un nivel de inflación anual del 3% según el Banco Central del Ecuador.

4.4.2 Margen sobre Ventas.

Con el fin de evidenciar que tan rentable es el servicio que ofrece Flux Adventures debemos analizar la *Figura 27*, donde está representado el margen sobre ventas. En el primer año, se puede observar que el margen que obtendrá la empresa es de 69%, lo que significa que por cada unidad vendida se obtienen \$69.00 de ingreso.

	COSTO	VENTAS	MARGEN DE CONTRIBUCION	MARGEN
2017	47.250,00	154.525,00	107.275,00	69%
2018	51.100,88	171.986,33	120.885,45	70%
2019	54.388,36	188.382,35	133.993,99	71%
2020	57.052,64	203.366,13	146.313,49	72%
2021	59.827,83	219.469,78	159.641,96	73%

Figura 27. Margen de Contribución sobre las Ventas.
Fuente: Elaboración Propia.

En la *Figura 27* el aumento del margen sobre ventas que se tiene año a año es del 1%; llegando a alcanzar el 73% en el quinto año de operación.

4.5 PUNTO DE EQUILIBRIO.

El punto de equilibrio es aquella situación donde la empresa encuentra un volumen de

ventas necesario para cubrir la totalidad de sus costos fijos sin generar utilidades ni pérdidas. Si la empresa produce y vende sobre o debajo de su punto de equilibrio, esta generara ganancias o pérdidas respectivamente.

La fórmula de cálculo para el punto de equilibrio es la siguiente:

$$q = \frac{CF_T}{(p - CV_u)}$$

P = precio

P= \$ 950

q = volumen de producción

q= ¿?

CF = costos fijos

CF= \$ 24.975

CV = costo variable

CVu= \$ 135

$$q = 31$$

Para que la empresa no tenga pérdidas y logre cubrir sus costos fijos el primer año es necesario que se vendan 31 paquetes, lo que genera un ingreso de \$ 29,112.

4.6 ANÁLISIS DE GASTOS.

Una verdadera gestión de gastos comienza con una clara visibilidad de los mismos. A continuación, se analizarán todos los gastos en que la empresa deberá incurrir mensual y anualmente para que la misma pueda operar adecuadamente. Los gastos que se tomarán en cuenta son las depreciaciones, gastos publicitarios, gastos administrativos y gastos financieros.

DESGLOCE DE GASTOS					
DESGLOCE DE GASTOS - DEPRECIACION					
			Dep%	Dep. Mensual	Dep. Anual
Muebles y Enseres	\$	8.622,00	10%	\$ 71,85	\$ 862,20
Equipo de Computo	\$	1.420,00	33,33%	\$ 39,44	\$ 473,29
Equipo de oficina	\$	255,00	10%	\$ 2,13	\$ 25,50
Vehiculos	\$	60.000,00	20%	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
Edificios	\$	30.000,00	5%	\$ 125,00	\$ 1.500,00
Tramites Legales	\$	1.000,00	20%	\$ 16,67	\$ 200,00
Equipo técnico especializado	\$	5.340,00	33,33%	\$ 148,32	\$ 1.779,82
Gastos instalacion	\$	1.438,00	20%	\$ 23,97	\$ 287,60
TOTAL	\$	108.075,00		\$ 1.427,37	\$ 17.128,41
DESGLOCE DE GASTOS - ADMINISTRATIVOS					
				Mensual	Anual
Sueldos				\$ 3.270,00	\$ 39.240,00
Gerente General	1	\$ 1.000,00			
Contador	1	\$ 300,00			
Secretaria	1	\$ 370,00			
Guías	2	\$ 1.600,00			
Gastos beneficios sociales				\$ 1.020,57	\$ 12.246,80
Suministros de oficina				\$ 60,00	\$ 720,00
Suministros de higiene				\$ 40,00	\$ 480,00
Servicio Internet				\$ 22,00	\$ 264,00
Servicio Celular				\$ 50,00	\$ 600,00
Servicios Basicos				\$ 30,00	\$ 360,00
TOTAL				\$ 4.492,57	\$ 53.910,80
DESGLOCE GASTOS - PUBLICIDAD					
				Mensual	Anual
Pagina Web				\$ 150,00	\$ 1.800,00
Revistas				\$ 80,00	\$ 960,00
Eventos (ferias)				\$ 300,00	\$ 3.600,00
Redes Sociales/contenido				\$ 100,00	\$ 1.200,00
TOTAL				\$ 630,00	\$ 7.560,00
DESGLOCE DE GASTOS - INTERES FINANCIERO					
				Mensual	Anual
Préstamo Comercial	Año 1			\$ 423,28	\$ 5.079,36
TOTAL				\$ 423,28	\$ 5.079,36
				Mensual	Anual
TOTAL GASTOS				\$ 6.973,21	\$ 83.678,56

Figura 28. Desglose de Gastos a incurrir por Flux Adventures.
Fuente: Elaboración Propia.

En la *Figura 28*, se puede observar que el total de gastos mensuales escalará a \$6,973.21 resultando en un total de \$83,678.56 para el 2017.

En el cuadro se tomaron en cuenta gastos financieros, administrativo, publicitarios y depreciaciones.

4.7 FLUJO DE CAJA PROYECTADO.

“El constante movimiento financiero que ocurre en la empresa como producto de su actividad, cuando transforma materias primas, agrega insumos, mano de obra, energía y materiales; cuando comercializa mercaderías, productos o servicios; cuando recibe ingresos por las ventas al contado o a plazos; cuando paga por las compras efectuadas, salarios, contribuciones sociales, impuestos, servicios de terceros; cuando realiza transacciones bancarias, efectúa inversiones y capta financiamientos, genera un flujo permanente de entradas y salidas de recursos (dinero), denominado Flujo de Caja”. (Flor, 2006)

El flujo de caja es un informe financiero que tiene como propósito la presentación detallada de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene la organización en un periodo determinado. El fin de este informe es poder identificar y proyectar las necesidades de liquidez que tiene la empresa en el futuro para poder cubrir sus obligaciones. En la siguiente figura se encuentra el flujo de caja a 5 años, donde se observa un saldo de caja de \$ 42,649.85 para el primer año.

FLUJO DE CAJA					
A.- ESTIMACIÓN DE LAS ENTRADAS EN EFECTIVO					
CONCEPTO	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS	154.525,00	171.986,33	188.382,35	203.366,13	219.469,78
% de Crecimiento Anual		3%	5%	7%	9%
COBRANZAS:					
Al contado 100%	154.525,00	171.986,33	188.382,35	203.366,13	219.469,78
Préstamo					
TOTAL ENTRADAS EN EFECTIVO	154.525,00	171.986,33	188.382,35	203.366,13	219.469,78
B.- ESTIMACIÓN DE LOS EGRESOS EN EFECTIVO ANTES DE FINANCIAMIENTO					
CONCEPTO	2016	2017	2018	2019	2020
COMPRAS	-	-	-	5.340,00	-
PAGOS DE COMPRAS:					
Al contado 100%	-	-	-	5.340,00	-
Crédito					
TOTAL PAGOS POR COMPRAS	-	-	-	5.340,00	-
COSTOS DE OPERACIÓN	47.250,00	51.100,88	54.388,36	57.052,64	59.827,83
GASTOS ADMINISTRACIÓN	22.464,00	23.137,92	23.832,06	24.547,02	25.283,43
GASTOS VENTAS	7.560,00	7.786,80	8.020,40	8.261,02	8.508,85
GASTOS FINANCIEROS	5.079,36	4.016,42	1.475,78		
GASTOS BENEFICIOS SOCIALES	12.246,80	12.614,20	12.992,62	13.382,40	13.783,88
GASTOS OPERATIVOS	22.275,00	24.090,41	25.640,23	26.896,25	28.204,55
Cancelación de préstamo		21.344,74	23.885,26		
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	116.875,16	144.091,37	150.234,72	135.479,33	135.608,53
C.- FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO					
CONCEPTO	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL DE ENTRADAS A CAJA	154.525,00	171.986,33	188.382,35	203.366,13	219.469,78
TOTAL DE SALIDAS DE CAJA	116.875,16	144.091,37	150.234,72	135.479,33	135.608,53
FLUJO NETO DE EFECTIVO	37.649,85	27.894,96	38.147,63	67.886,80	83.861,26
SALDO INICIAL DE CAJA	5.000,00	42.649,85			
SALDO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO	42.649,85	70.544,80	38.147,63	67.886,80	83.861,26
APORTACION SOCIO SALDO BANCOS					
APORTE CAPITAL DE SOCIOS					
PRÉSTAMO					
SALDO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO	42.649,85	70.544,80	38.147,63	67.886,80	83.861,26

Figura 29. Flujo de Caja Proyectado a 5 años de la empresa Flux Adventures.

Fuente: Elaboración Propia.

4.8 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO.

Los resultados obtenidos en un año por las operaciones de la empresa se representan en el estado de pérdidas y ganancias. Para tal efecto, los ingresos se ven contraídos por los costos y gastos, mientras que la depreciación y amortización se utilizan como escudo tributario positivo. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
Año	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	154.525,00	171.986,33	188.382,35	203.366,13	219.469,78
(-) Costo de ventas	47.250,00	51.100,88	54.388,36	57.052,64	59.827,83
(=) Utilidad bruta en ventas	107.275,00	120.885,45	133.993,99	146.313,49	159.641,96
(-) Gastos Operativos	22.275,00	24.090,41	25.640,23	26.896,25	28.204,55
(-) Gastos Administrativos	22.464,00	23.137,92	23.832,06	24.547,02	25.283,43
(-) Gasto depreciaciones y amortizaciones	17.128,63	17.128,63	17.128,63	17.128,63	17.128,63
(-) GASTOS BENEFICIOS SOCIALES	12.246,80	12.614,20	12.992,62	13.382,40	13.783,88
(-) Gasto de ventas	7.560,00	7.786,80	8.020,40	8.261,02	8.508,85
(-) Gastos financieros	5.079,36	4.016,42	1.475,78	-	-
(=) UTILIDAD ANTES PARTICIPACION	20.521,21	32.111,07	44.904,26	56.098,17	66.732,62
(-) 15% Participacion de empleados	3.078,18	4.816,66	6.735,64	8.414,73	10.009,89
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	17.443,03	27.294,41	38.168,62	47.683,44	56.722,73
(-) 25% Impuesto a la renta	4.360,76	6.823,60	9.542,16	11.920,86	14.180,68
(=) UTILIDAD NETA	13.082,27	20.470,80	28.626,47	35.762,58	42.542,05

Figura 30. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado a 5 años de la empresa Flux Adventures.

Fuente: Elaboración Propia.

La *Figura 30*, nos demuestra que Flux Adventures en su primer año de operaciones tiene una utilidad de \$ 13,082.27 después de haber cubierto todas sus obligaciones. De igual manera se ve en la proyección a 5 años, obteniendo resultados positivos en todos ellos con una utilidad neta para el quinto año de \$ 42,542.05.

4.9 BALANCE GENERAL.

Los activos, pasivos y patrimonios de esta empresa conforman el balance general en los diferentes periodos. Todos los bienes, derechos y valores de propiedad comprenden los activos, mientras que los pasivos son todo tipo de obligación que la empresa tiene con terceros. Finalmente, el patrimonio es aquel derecho que los propietarios y accionistas de la empresa tienen sobre los activos de la misma.

A continuación, se muestra el balance general proyectado para el inicio y cierre del primer año:

BALANCE GENERAL AL 01 DE ENERO DE 2017					
ACTIVOS			PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE		5.000,00	DOCUMENTOS POR PAGAR		45.230,00
Efectivo y sus equivalentes	5.000,00		Prestamo comercial	45.230,00	
ACTIVOS FIJOS		105.637,00			
Muebles y enseres	8.622,00				
Equipo de computo	1.420,00				
Equipo de oficina	255,00				
Equipo Especializado	5.340,00				
Edificios	30.000,00				
Vehiculos	60.000,00				
			PATRIMONIO		
ACTIVOS DIFERIDOS		2.438,00	TOTAL PATRIMONIO		67.845,00
Tramites legales	1.000,00		Aporte	67.845,00	
Gastos de instalacion	1.438,00				
TOTAL ACTIVOS		113.075,00	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		113.075,00

Figura 31. Balance General al 01 de Enero de 2017.

Fuente: Elaboración Propia.

BALANCE GENERAL				
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017				
ACTIVOS			PASIVO	52.668,94
ACTIVO CORRIENTE		42.649,85	PASIVOS CORRIENTES	7.438,94
Efectivo y sus equivalentes	42.649,85			
ACTIVOS FIJOS		88.995,97	IR por pagar	4.360,76
Muebles y enseres	8.622,00		15% por pagar	3.078,18
(-) Dep. Acumulada	862,20		Cuentas por pagar	-
Equipo de computo	1.420,00			
(-) Dep. Acumulada	473,33		PASIVO A LARGO PLAZO	45.230,00
Equipo de oficina	255,00		Doc. Por pagar (prestamo)	45.230,00
(-) Dep. Acumulada	25,50			
Equipo Especializado	5.340,00			
(-) Dep. Acumulada	1.780,00			
Edificios	30.000,00			
(-) Dep. Acumulada	1.500,00			
Vehiculos	60.000,00			
(-) Dep. Acumulada	12.000,00			
			PATRIMONIO	
ACTIVOS DIFERIDOS		1.950,40	TOTAL PATRIMONIO	80.927,27
Tramites legales	1.000,00		Aporte	67.845,00
(-) Amort. Acumulada	200,00		Utilidad del ejercicio	13.082,27
Gastos de instalacion	1.438,00			
(-) Amort. Acumulada	287,60			
TOTAL ACTIVOS		133.596,21	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	133.596,21

Figura 32. Balance General al 31 de Enero de 2017.

Fuente: Elaboración Propia.

4.10 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.

4.10.1 Tasa de Descuento.

La tasa de descuento es aquella que se utiliza para evaluar un proyecto de inversión. La tasa de interés del mercado en una situación de equilibrio de competencia perfecta es igual a la tasa de descuento, lo que quiere decir que esta es la mejor alternativa que puede tener el inversionista.

La tasa de descuento que se utiliza en la actualización de flujos de ingresos y costos futuros podría ser una de las variables más influyentes en la evaluación de este proyecto, ya que se podrá definir el valor monetario de estos flujos en un periodo determinado.

La tasa más importante que corresponde al flujo de caja evaluado con fondos propios es el costo de oportunidad. Este costo es el valor de un recurso utilizado alternativamente de mejor manera, o lo que el inversionista deja de ganar al no invertir en otro proyecto con un riesgo similar.

El costo de oportunidad que se considera para el siguiente análisis corresponde al rendimiento que ofrece la inversión en el mercado de consumo. Se ha utilizado el modelo WACC determinando que la misma es de 14.5%.

WACC=Ke (C/C+D) + Kd(1-t) (D/C+D)	
Ke= Rf + b(Rm - Rf)+Rp	19,39%
Rf	1,8%
Rm	9,5%
B	0,91
C	67845,00
D	45230
t	36%
Rp	10,58%
Tasa interes	11,23%
Tasa de Descuento = 14,50%	

Figura 33. Cálculo de la Tasa de Descuento.

Fuente: Investigación propia en base webs. (Damodaran, 2016) (Bonds Center, 2016)

4.10.2 Valor Actual Neto.

El valor actual neto es un método que considera el valor del dinero en el tiempo. Para tal efecto, bajo una tasa de interés dada (costo de capital) debemos convertir los flujos positivos de efectivo en valor presente. De esta manera se podrá compararlo con el monto de la inversión.

Los criterios de evaluación del VAN de acuerdo a lo estipulado anteriormente, resultarán en la aceptación del proyecto siempre y cuando el resultado sea igual o superior a cero. Para este cálculo se utilizará una tasa de 14,5%, correspondiente al costo de oportunidad en base al rendimiento de la tasa del mercado de consumo.

Inversión Inicial		113.075,00
Tasa de Dcto.		14,50%
Año	Flujo Neto	Flujo Neto Actualizado
1	42.649,85	37.250,12
2	70.544,80	53.812,79
3	38.147,63	25.415,48
4	67.886,80	39.502,66
5	83.861,26	42.619,92
VAN		85.525,98

Figura 34. Cálculo del Valor Actual Neto VAN.

Fuente: Elaboración Propia.

En la *Figura 34*, se observa que el VAN alcanza un valor positivo de \$85,526.

La aplicación de este proyecto es viable puesto que supera las expectativas de rentabilidad que tiene el inversionista sobre su inversión que es de \$67,845.

4.10.3 Tasa Interna de Retorno.

La tasa interna de retorno - TIR -, es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. La evaluación de los proyectos de inversión cuando se hace con base en la Tasa Interna de Retorno, toman como referencia la tasa de descuento. Si la Tasa Interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento, el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, siempre y cuando se reinviertan los flujos netos de efectivo. Por el contrario, si la Tasa Interna de Retorno es menor que la tasa de descuento, el proyecto se debe rechazar pues estima un rendimiento menor al mínimo requerido. (Tasa Interna de Retorno, 2016)

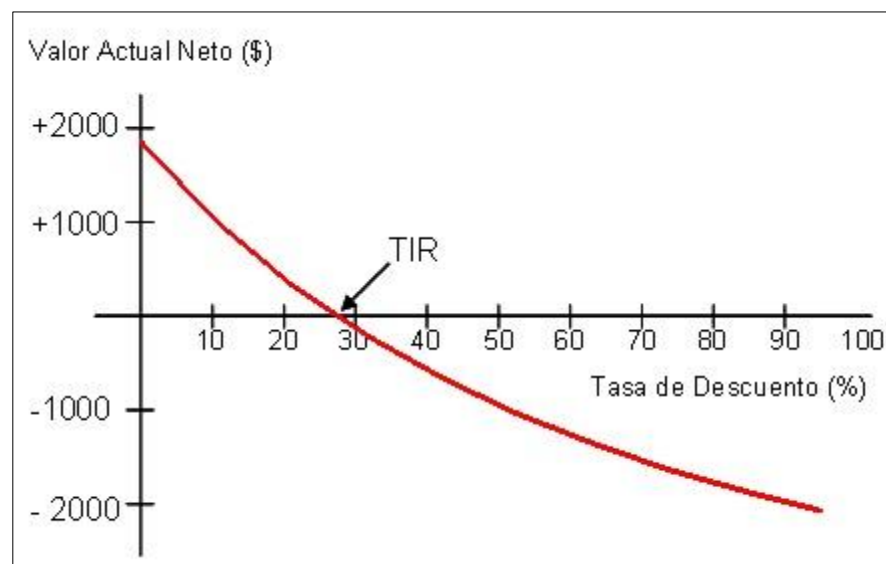


Figura 35. Representación gráfica de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

Fuente: <http://www.encyclopediafinanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-interna-de-retorno.htm>

Tasa de Dcto.		14,50%
Inversión Inicial		(113.075,00)
Año	Flujo Neto	Flujo Neto Actualizado
1	42.649,85	37.250,12
2	70.544,80	53.812,79
3	38.147,63	25.415,48
4	67.886,80	39.502,66
5	83.861,26	42.619,92
TIR		23%

Figura 36. Cálculo de la Tasa Interna de Retorno.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se muestra en la Figura 36, este proyecto tiene una TIR del 23%, la cual supera el costo de oportunidad que es 14,5%. Este proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido.

4.10.4 Período de Recuperación de la Inversión.

El periodo de recuperación de la inversión (PRI) es un método de valoración de inversiones. Se mide el periodo de tiempo en que dicha inversión recupera el desembolso inicial con los flujos de caja generados en el futuro. Este método no toma en cuenta las ganancias obtenidas después al período de recuperación. La forma de calcular el PRI es descontando el valor de los flujos a la inversión hasta que esta sea igual a cero. (Maldonado, 2010) (S.L., 2016)

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION				
Año	Flujo Neto	Flujo Neto Actualizado	Flujo Neto Acumulado	PRI
0	(113.075,00)	(113.075,00)	(113.075,00)	
1	42.649,85	37.250,12	(75.824,88)	
2	70.544,80	53.812,79	(22.012,08)	2
3	38.147,63	25.415,48	3.403,40	
4	67.886,80	39.502,66	42.906,06	
5	83.861,26	42.619,92	85.525,98	

Figura 37. Cálculo del Periodo de Recuperación de la Inversión.
Fuente: Elaboración Propia.

El período de recuperación de la inversión según la *Figura 37*, es de 2,866 años; lo que equivale a 2 años, 10 meses y 12 días. Esto significa que el periodo de recuperación para este proyecto es conveniente.

4.11 INDICADORES FINANCIEROS.

Con el fin de evaluar el futuro desempeño del proyecto se realizará un análisis de los indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

Los indicadores de liquidez surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año. De esta forma, los índices de liquidez aplicados en un momento determinado

evalúan a la empresa desde el punto de vista del pago inmediato de sus acreencias corrientes en caso excepcional.

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo en el que incurren los acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

INDICADORES FINANCIEROS			
INDICADOR	FORMULA	2017	UNIDAD
LIQUIDEZ			
1. Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	35211	\$
2. Liquidez corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	6	veces
ENDEUDAMIENTO			
1. Razon de endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	0,39	%
2. Razon de deuda a capital	Pasivo Total / Capital Liquido	0,78	%
3. Razon de patrimonio a Activo Total	Patrimonio / Activo total	0,61	%
4. Apalancamiento financiero	Utilidad Neta / Patrimonio	0,16	%
RENTABILIDAD			
1. Rendimiento sobre el activo (ROA)	Utilidad neta / Total Activos	0,10	%
2. Rendimeinto sobre el patrimonio (ROE)	Utilidad neta / Total Patrimonio	0,16	%
3. Margen de utilidad sobre ventas	Utilidad Bruta / Ventas	0,69	%
4. Margen de utilidad neta sobre ventas	Utilidad Neta / Ventas	0,08	%

Figura 38. Cálculo de Indicadores Financieros.

Fuente: Elaboración Propia.

4.11.1 Indicadores de Liquidez.

4.11.1.1 Capital de trabajo.

Determina la cantidad de recursos que la empresa tiene para cubrir sus operaciones después de atender el pasivo corriente. La constitución de esta margen de seguridad es con el fin de cubrir obligaciones de corto plazo. El capital de trabajo con el que se cuenta para este trabajo es de \$ 35,211.

4.11.1.2 Liquidez Corriente.

Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo. En este caso se presenta una liquidez corriente de 6,00 por cada dólar invertido.

4.11.2 Indicadores de Endeudamiento.

4.11.2.1 Razón de endeudamiento

La autonomía financiera del proyecto se determina en base a este

índice. Es decir que el 39,4% del total de la inversión (activos fijos) ha sido financiada con recursos de terceros (endeudamiento). Esto significa que Flux Adventures tiene un nivel medio de dependencia hacia los acreedores.

4.11.2.2 Razón de Deuda a Capital

El grado de compromiso con los acreedores del proyecto es medido por este índice. En el caso de este proyecto será el Banco Promerica. El patrimonio de la empresa está comprendido en un 78% con los acreedores.

4.11.2.3 Razón de Patrimonio a Activo Total

La cantidad de unidades monetarias que la empresa tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos es el indicador de esta razón. En el caso de este proyecto se tiene \$0,61 por cada dólar invertido en activos. Como se observa en este caso el indicador es menor a 1, lo que significa que el préstamo fue determinante para la adquisición total del activo.

4.11.2.4 Apalancamiento financiero

Este indicador determina la parte del activo que es financiado por terceros. Además, ayuda a conocer el nivel de operatividad de la empresa.

Este proyecto necesita una inversión inicial de \$113,075 para su puesta en marcha. El 40% será financiado por un crédito. Como se observa en el cuadro, en el primer año de operaciones se tiene un rendimiento total de 16%. (Tabla de Indicadores, 2017)

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES.

- Después de haber realizado el estudio de Mercado de este Proyecto, se puede concluir que el turismo de aventura y la escalada principalmente será acogido por el mercado meta que se pretende incursionar.
- Las campañas de marketing deben dirigir sus esfuerzos a hombres y mujeres que oscilen entre 24 y 55 años de edad, de estrato social medio, medio – alto y alto, y de origen Norte Americano y Europeo principalmente. Personas que buscan servicios nuevos e innovadores en lo que a turismo de aventura se refiere; buscan atención personalizada y un servicio de calidad, en donde se brinden los más altos estándares de seguridad.
- El enfoque de las estrategias competitivas será para satisfacer totalmente las necesidades del público meta, tomando en cuenta sus hábitos de consumo, comportamientos de compra, gustos y opiniones. De esta manera se logrará ser empáticos con el cliente y por consiguiente aumentar la cuota de mercado.

- Los principales competidores que tiene Flux Adventures actualmente son Monodedo que está enfocado netamente en el mercado nacional, y Rock Guides Ecuador que es una empresa muy joven en el mercado.
- Se analizó la competencia indirecta relevante que son empresas dedicadas al turismo de aventura pero ninguna especializada en la escalada. El líder del mercado en ese ámbito es Mountain Madness, una empresa internacional dedicada netamente al montañismo tradicional. A pesar de sus altos precios su participación en el mercado es inmensa por sus atributos de calidad, política de precios y servicio.
- Para la mezcla de mercadotecnia se plantearon estrategias que buscan motivar al público a arriesgarse e incursionar en el mundo de los deportes de aventura, a través de una adecuada comunicación sobre el valor agregado que ofrece Flux Adventures a cada uno de los clientes. El objetivo es atender diversas demandas y necesidades de acuerdo a las amplísimas posibilidades que ofrece el territorio ecuatoriano para la práctica de esta actividad.
- La inversión que se realizará en publicidad será elevada con el fin de fomentar la contratación del servicio. Los esfuerzos de marketing serán enfocados netamente al público meta, por lo cual se ha escogido medios de publicidad tales como ferias de turismo, redes sociales, blogs, revistas especializadas, y la elaboración de una página web con alto grado de contenido.

- El liderazgo total en diferenciación será la principal estrategia debido a la gran especialización y experiencia que se tiene en el servicio. De esta forma se podrá garantizar que Flux Adventures estará en el “top of mind” del consumidor y el crecimiento del mercado será considerable.
- Este proyecto necesita una inversión inicial de \$113,075 para su puesta en marcha, la cual está compuesta por el 60% de aportación de socios y el 40% de aprobación de un crédito en el Banco Promerica a tres años.
- Según lo establecido en el capítulo de análisis financiero del proyecto, el punto de equilibrio se fijó en 31 unidades. Para esta cantidad el total de ingresos será de USD 29,112.
- El análisis de distintas variables en la parte financiera permite concluir que la empresa será rentable en el tiempo. El primer año de operaciones se generará una utilidad neta de 8% sobre las ventas, mientras que la proyección para el quinto año indica que será del 19%. Además, el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno nos arrojan valores positivos.
- Un plazo de 2 años, 10 meses y 12 días son necesarios para que los socios recuperen la inversión, lo cual indica lo rentable que puede ser el proyecto.
- El precio de venta del servicio difiere dependiendo del paquete y comodidades que escoja el cliente. Sin embargo, se tomó para el análisis un precio promedio de USD \$950 dólares por un paquete de dos días para tres

personas, el cual incluye transporte terrestre, hospedaje, alimentación, equipo técnico y guías especializados.

5.2 RECOMENDACIONES.

- Destacar la estrategia de liderazgo total en diferenciación para buscar el posicionamiento deseado de especialización, seguridad y calidad en el servicio. El desarrollo de nuevos paquetes e itinerarios será de suma importancia para cubrir todas las necesidades del cliente.
- Las estrategias de “push” en la mezcla de mercadotecnia serán determinantes para captar potenciales clientes del mercado internacional, es por esto que alianzas estratégicas con empresas y operadoras en Norte América y Europa serán claves para generar un mayor market share.
- La participación en diferentes ferias internacionales de turismo de aventura será determinantes para promocionar y dar a conocer este servicio.
- El enfoque al público objetivo a través de medios específicos de publicidad debe ser cuidadoso para evitar gastos innecesarios.
- Después de un cuidadoso estudio de mercado, y un lapso de dos años se debe considerar la expansión de las operaciones a otros países Sur Americanos como Colombia, Perú y Bolivia. Esto debido al gran potencial de los países

mencionados y el amplio conocimiento y experiencia que se tiene de estos territorios.

- Buscar nuevas posibilidades de financiamiento para internacionalizar el negocio en un plazo no mayor a tres años, una vez que Flux Adventures este fuertemente posicionado en Ecuador.
- Establecer y mantener excelentes relaciones con proveedores para mejorar el poder negociador, reduciendo así los costos de operación y generando oportunidades para ambas partes.
- Implementación de políticas y procedimientos de control de calidad en cada uno de los procesos de la empresa, así se garantizará un excelente servicio a los clientes.
- La capacitación de nuevo personal será un factor clave para el desarrollo de la ventaja competitiva en el futuro. En el momento de una expansión se podrá garantizar que el servicio siga siendo personalizado con altos estándares de calidad y seguridad.
- Mantener un control detallado de todos los aspectos financieros para evaluar si las metas se van cumpliendo a través del tiempo.

- Mantener los precios y mejorarlos en la medida de lo posible en el caso de que existan nuevos ingresantes. Hay que recordar que el fuerte de Flux Adventures es su diferenciación en el servicio y no el precio.
- La inversión inicial del proyecto puede disminuir considerablemente si la empresa inicia sus operaciones alquilando una oficina y subcontratando el transporte.
- Acoplarse a las diferentes necesidades del cliente, brindando diferentes opciones de comodidad en cada uno de los paquetes. La seguridad en la práctica de la actividad no es un aspecto negociable.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Bonds Center (2016). *Bonds quotes, news, screeners and educational information*. *Finance.yahoo.com*. Recuperado el 14 de Diciembre 2016, obtenido de <https://finance.yahoo.com/bonds>
2. Censos, I. (2016). *Población y Demografía*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado el 14 de Diciembre 2016, obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
3. Ch, Hofer., & D, Schendel (2008). *Formulación de las Estrategias*. Los Ángeles: West Publishing.
4. D, Kaplan & D, Norton. (2001). Cuadro de Mando Integral, (The Balanced Scorecard). Barcelona: Ed. Gestión 2000.
5. Damodaran Online: Home Page for Aswath Damodaran. (2016). *Pages.stern.nyu.edu*. Recuperado el 14 de Diciembre 2016, obtenido de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
6. David, F., Sánchez Carrión, M., & Valdés Hernández, L. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (1era Ed.). México: Pearson Educación.
7. Ecuador se fortalece con inversiones en el sector turístico | Ministerio de Turismo. (2016). *Turismo.gob.ec*. Recuperado el 14 de Diciembre 2016, Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/ecuador-se-fortalece-con-inversiones-en-el-sector-turistico/>
8. E-economic. (2016). *E-economic*. Recuperado el 10 Noviembre 2016, obtenido de <http://www.e-economic.es/programa/glosario/definicion-proveedor>
9. Francisco Gómez, (2009). *Presupuesto*. Bogota, Colombia: LNS.
10. G. Flor. (2006). *Guía para Elaborar Planes de Negocios*. Ecuador: Gráficas Paola.
11. Gitman, L. & Joehnk, M. (1996). *Fundamentals of investing* (1era Ed.). New York, NY: HarperCollins College Publishers.
12. Ildefonso, (2005). *Marketing de los Servicios*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
13. J., Chase. (2003). *Administración de la producción de operaciones*. México: Ed. McGraw Hill.
14. Kotler, Philip & Armstrong, Gary (2008) *Fundamentos de Marketing*. 8ª.ed. México D.F.: Pearson Educación
15. *La promoción de ventas (definición y ejemplos)*. (2016). *Crecenegocios.com*. Recuperado el 14 de Diciembre 2016, obtenido de <http://www.crecenegocios.com/la-promocion-de-ventas-definicion-y-ejemplos/>
16. Lambin, Jean Jacques, (2003). *Marketing Estratégico*. 3era Ed. México: Mc Graw Hill.

17. López, C. & López, C. (2016). *Los factores claves de éxito. GestioPolis - Conocimiento en Negocios*. Recuperado el 14 de Diciembre 2016, obtenido de <http://www.gestiopolis.com/factores-claves-exito/>
18. M. Porter. (2002). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA.
19. M. Porter. (2002). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA.
20. M., Porter. (1979). *Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores*. CECSA.
21. M., PORTER. (1998). *Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores*. Mc Graw Hill.
22. Maldonado, Edmundo. (2010). *Material curso taller: Finanzas Corporativas - PRI*. PUCE.
23. Malhotra, N. (2008). *Review of marketing research* (1st ed.). Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe.
24. Nassir, Sapag. (2003). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. México: McGraw Hill.
25. Nalebuff, Barry & Brandenburger, Adam. (1996). *Coopetencia*. Colombia: Editorial Norma.
26. Philippe, Lorino. (2001). *El Control de Gestión Estratégico: La Gestión por Actividades*. México.
27. Philip, Kotler & Armstrong, Gary. (2001). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación. 6ta. Edición.
28. Kotler, Philip. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
29. Palacios Acero, L. (2012). *Estrategias de creación empresarial* (1st ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
30. Patricio Bonta & Mario Farber, (2003). *199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad*.
31. Peumans, Herman. (1967). *Valoración de proyectos de inversión*. Bilbao, España: Deusto.
32. *Resultados del 2015, año de la Calidad Turística en Ecuador / Ministerio de Turismo*. (2016). Turismo.gob.ec. Recuperado el 7 Octubre 2016, obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/resultados-del-2015-ano-de-la-calidad-turistica-en-ecuador/>
33. Ries, A. & Trout, J. (1982). *Positioning* (1st ed.). New York, N.Y.: Warner.
34. Robbins, S. P. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson.

35. *Roberto Espinosa / Blog de Marketing y Ventas*. (2016). Robertoespinosa.es.
Recuperado el 12 de Noviembre 2016, obtenido de <http://robertoespinosa.es/>
36. S.L., U. (2016). *Plazo de recuperación*. *Expansion.com*. Recuperado el 14 de Diciembre 2016, obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/plazo-de-recuperacion.html>
37. Stanton, William, (1998). *Fundamentos de Mercadotécnia*, Mc Graw Hill.
38. *Tabla de Indicadores*. (2016). *Superintendencia de Compañías*. Recuperado el 3 de Diciembre 2016, obtenido de http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf
39. Tarragó Sabaté, F. (1986). *Fundamentos de economía de la empresa*. Barcelona: El Autor.
40. *Tasa Interna de Retorno*. (2016). *Pymesfuturo.com*. Recuperado el 14 de Diciembre 2016, obtenido de <http://www.pymesfuturo.com/tiretorno.htm>
41. X., Fuentes. (2002). *Diseño de la Estrategia Competitiva*. México: Ed. DEFPI. UNAM.

ANEXOS.**Anexo N° 1.****ENCUESTA DIRIGIDA A LA MUESTRA DE ESTUDIO.**

Thank you for participating in our survey of Flux Adventures attitudes and preferences relative to adventure tourism.

Your survey responses will be strictly confidential and data from this research will be reported only in the aggregate. Your information will be coded and will remain confidential. The results of this survey will be used to support adventure tourism entrepreneurs in developing new trip itineraries and informational material.

If you have questions at any time about the survey or the procedures, you may contact Roberto Morales at fluxadventures@gmail.com.

Thank you very much for your time and support.

1. Your age is

- Less than 24
- Between 24 and 39
- Between 40 and 55
- Over 55

2. Are you?

- Male
- Female

3. Region of origin?

- North America
- Europe
- Asia
- Central America and the Caribbean
- Africa
- South America
- Australia/Oceania

4. What's the average length of your overseas trips?

- Less than 3 days
- 3 – 4 days
- 5 – 8 days
- 9 – 15 days
- More than 15 days

5. In which month or months do you prefer to travel?

January
February
March
April
May
June
July
August
September
October
November
December

6. Would you say the majority of your trips you travel:

Alone
With friends
With family
Co-workers
As part of a group (School, church, etc.)
Significant other

7. What are the most challenging problems that you find choosing a destination?

Quality of service
Reliability
Language difficulties
Price
Other

8. Which of the following aspects is most important when you travel?

Qualified guides
Transportation
Food
Accommodation
Other

9. What do you value most in your travel experiences? Please number 1 being the most important and 6 being least important.

Exploring new places
Time to be in nature
Time to be with the people you travel with
Relaxation

Meeting and engaging with local people
 Pushing your physical and mental limits
 Other

10. What kind of media is important when planning a trip? Please check all that apply.

TV
 Blogs
 Specialized Magazines
 Guide Books
 Radio
 Websites
 Other

11. How do you book your travel?

Phone
 Operator
 Agent
 Internet
 Other

12. To what extent do you plan your trips?

I plan my entire trip before I leave
 I plan most of my trip before I leave, and then fill in the details after I arrive
 I plan most of my trip after I reach my destination

13. When you think of “Adventure Travel” what comes to mind. Check all that apply.

Fun
 Adrenaline
 Scary
 Risky
 Physical hard
 Other

14. What kind of adventure activities would you like to do? (Chose tree in order of preference)

Trekking
 Rafting
 Rock Climbing
 Ice Climbing
 Nature
 Cultural exploration

Wildlife Viewing
Camping
Mountaineering
Canyoneering
Mountain Biking
Other

15. How much money (US Dollars) are you willing to spend per person per day all inclusive (Excluding airfare)?

Less than \$100,00
\$100,01 - 200,00
\$200,01 - 300,00
\$300,01 – 400,00
More than \$400,00

16. If Flux Adventures offers you a package for 10 days with activities mentioned above, how much money (US Dollars) are you willing to spend?

Less than \$1.000
\$1.001 - \$2.000
\$2.001 - \$3.000
More than \$3.000

17. Please select a statement that most reflects your emotions when you think of adventure travel.

- The chief danger in life is that you may take too many precautions.
- Knowledge comes from learning; wisdom comes from living.
- If I don't challenge myself, I will never realize what I can become.
- The best view comes after the hardest climb.
- Memories made in the mountains stay in our hearts forever.
- Everyone wants to live on top of the mountain but all happiness and growth occurs when you are climbing it.

Anexo N° 2.

ENTREVISTA REALIZADA A EXPERTOS EN TURISMO DE AVENTURA.

Cuestionario

1. Eres un empresario, guía de escalada y amante de la naturaleza. ¿Cómo surge esa afición?

EDGAR: La pasión por la naturaleza empezó desde que su madre (viuda) lo empezó a llevar al campo y eventualmente participando en los campamentos de Fabián Zurita. Edgar empezó a comercializar equipo de escalada cuando identificaron esta necesidad junto a sus hermanos y socio Franz de Alemania. En aquel entonces no había ninguna clase de competencia, el mercado era absolutamente nuevo. En un principio empezaron informalmente trayendo cosas en mochila y poco a poco empezaron a importar mayores cantidades legalmente. Después de 22 años escalando, Edgar tomó el curso de guía de la ASEGUIM para estandarizar maniobras técnicas y actualizarse en estándares de seguridad. Hace dos años que practica esta profesión de forma certificada.

JULIANA: Juliana empezó a escalar a los 14 años. Su afición por los deportes de aventura y la naturaleza empezaron mucho antes con paseos en bicicleta. Lo que le gusta es estar afuera y compartir con la gente que escala, crear un vínculo mucho más estrecho que va mucho más allá del confort de la ciudad.

2. Dentro del campo del turismo de aventura, ¿qué grandes áreas definirías? ¿Cuáles de esas áreas crees que tienen más futuro?

EDGAR: Existen tres áreas, el turismo masivo de aventura, el específico, y las carreras de aventura. El masivo se enfoca en actividades cortas, el específico son actividades largas que buscan objetivos definidos previamente establecidos, y las carreras son netamente por competencia. Las actividades de corta duración son más lucrativas a largo plazo porque puedes llegar a más gente, la cual no necesita un previo preparamiento físico. Sin embargo,

las guías de montaña cada vez crecen más, los guías están tomando cursos y cada vez se brinda un servicio mucho más profesional. La guía en roca sigue siendo un mercado muy específico, sin embargo, ha crecido en un 50% con gente mayoritariamente del exterior.

JULIANA: Dentro del turismo de aventura hay potencial para todo tipo de actividades. En la actualidad existe un mercado muy específico en la escalada en roca y montaña. Hay clientes que están buscando irse de viajes totalmente personalizados, buscando una relación de amigos y a largo plazo.

3. ¿Crees que el turismo de Aventura está suficientemente desarrollado en Ecuador? ¿Y en el resto de Suramérica?

EDGAR: Hay desarrollo, pero todavía queda mucho en áreas específicas.

JULIANA: El turismo de aventura no está desarrollado en Ecuador y menos aún en Sur América. Hay mucho potencial.

4. ¿Hacia dónde crees que debería ir el turismo de Aventura? ¿Qué objetivos debería perseguir?

EDGAR: El turismo de aventura debe ser sostenible, debe generar plazas de trabajo, y debe brindar un beneficio económico y social. Se debe involucrar a la gente nativa para que ellos mismos apoyen la actividad y abran sus puertas.

JULIANA: El turismo de aventura debería tener como objetivo la satisfacción total de los clientes. La clave es poder brindar al turista todo lo que quiere de una manera segura.

5. ¿Qué actividades de aventura son las más comunes en Ecuador? ¿Cuáles están por desarrollarse?

EDGAR: Las actividades más comunes son la guianza de montaña, rafting, trekking, y cualquier actividad de aventura en Galápagos. El futuro está en desarrollar más las que existen y hacer una combinación de las mismas. Existe mucho potencial en la escalada en roca, pero lo que realmente nos falta es tratar al turista de una mejor manera y venderse bien en el exterior.

JULIANA: En Ecuador las actividades más desarrolladas son el montañismo y rafting. Actividades que tienen mucho por delante es la escalada en roca y las travesías en glaciar. Existe un potencial muy grande para todo tipo de actividades de aventura.

6. Tú has trabajado como guía en Ecuador y otras partes del mundo. ¿Qué le gusta al turista? ¿Qué lo emociona? ¿Por qué crees que le gusta participar en este tipo de actividades?

EDGAR: Al turista le gusta que lo traten bien, que hablen su idioma, que los traten de tú a tú. Además, les gusta que el guía tenga experiencia para poder sentirse seguros. A los turistas también los emociona llegar a su objetivo final y ver que estás enfocado y entregado a tu trabajo. El objetivo del guía es crear placer en su cliente, así mismo el objetivo del cliente es enfrentar sus miedos y lograr lo que se propone.

JULIANA: Los turistas buscan tener una experiencia diferente y segura para poder salir de su zona de confort controladamente. Practican estas actividades por la experiencia de estar afuera en contacto con la naturaleza.

7. ¿A través de qué medios se puede llegar mejor a ellos?

EDGAR: Internet y operadoras. A través de internet puedes hacer absolutamente todo, desde reservar vuelos hasta un restaurant. “Si no tienes imagen en internet estas perdido”.

JULIANA: Para llegar al cliente la mejor manera es el “boca a boca.” “La gente se siente segura y motivada siempre y cuando te escucha, te ven, te conocen y saben cuál es la persona que está a cargo de su experiencia”. Mientras más real sea el mensaje más seguro se va a sentir la gente. Una de las mejores maneras para poder transmitir este mensaje es a través de videos.

8. ¿Cuáles son los aspectos más importantes al hablar de turismo de Aventura? ¿Qué problemas se encuentran con frecuencia?

EDGAR: El aspecto más importante y donde se encuentran más problemas es en el tema de seguridad. Los guías se han estado especializando por ley, falta mucho, pero estamos por buen camino. Otro problema que existe en Ecuador es que el equipo especializado es muy caro.

JULIANA: Los aspectos más importantes desde que conoces al cliente es el respeto, primero a las personas, los lugares y al medio ambiente. Los problemas más comunes es la falta de educación de la gente al involucrarse con las comunidades, no poder aceptar que todos somos iguales.

9. ¿Cuánto dinero está dispuesto a pagar un cliente promedio al día?

EDGAR: El Mercado masivo (nacional) está dispuesto a pagar entre 15 a 45 Dólares. Un mercado internacional más específico está dispuesto a pagar entre 45 a 120 Dólares. Por un objetivo más técnico de varios días incluido un turista europeo puede pagar alrededor de 100 Dólares.

JULIANA: Los clientes de este tipo de actividades están dispuestos a pagar entre 100 y 300 dólares diarios por guías certificados y una experiencia inigualable.

Anexo N° 3.

ENTREVISTA REALIZADA A LOS COMPETIDORES DE LA EMPRESA FLUX ADVENTURES.

RUTA CERO (Francisca Oleas, Gerente General)

Preguntas

¿Cuántos clientes tienen/ base de datos?

23.000

¿De dónde vienen?

La gran mayoría son nacionales, un 5% provienen de Estados Unidos y Europa

¿Cuál es la edad promedio que tienen sus clientes?

33 años

¿Cuál es la clase social de donde provienen?

Medía

¿Qué actividad turística realizan con mayor frecuencia?

Andinismo

¿Qué métodos usa para promocionar su operadora?

Página Web, Facebook, Tatoo Adventure Gear, Mailing.

¿Cuántas personas visitan mensualmente su página web?

3500

¿Cuántos Likes tiene su fan page en Facebook?

2653

¿Cuánto es el porcentaje de comisión que usted requiere?

10%

EPIC ADVENTURE GUIDES (Mateo Ponce, Gerente General)

¿Cuántos clientes tienen/ base de datos?

15.000

¿De dónde vienen?

40% Estados Unidos, 35% Europa, y la diferencia del resto del mundo.

¿Cuál es la edad promedio que tienen sus clientes?

40 años

¿Cuál es la clase social de donde provienen?

Alta

¿Qué actividad turística realizan con mayor frecuencia?

Senderismo

¿Qué métodos usa para promocionar su operadora?

Ferias Internacionales, Página Web y Facebook

¿Cuántas personas visitan mensualmente su página web?

2200 personas

¿Cuántos Likes tiene su fan page en Facebook?

1700

¿Cuánto es el porcentaje de comisión que usted requiere?

15%

Anexo N° 4.**ENTREVISTA REALIZADA A LOS PROVEEDORES DE LA EMPRESA FLUX ADVENTURES.****PETZL (Roberto Gutiérrez, Gerente General)**

Desde hace más de treinta años, PETZL expresa una voluntad clara: diseñar y difundir soluciones que ayuden a entrar, progresar y trabajar en terrenos verticales y/o oscuros con un máximo de eficacia, libertad y seguridad.

¿Cuántos clientes tienen/ base de datos?

12.000

¿De dónde vienen?

La empresa a nivel nacional tiene esa cantidad de clientes; a nivel mundial tiene muchos más. Estos se dividen en la parte industrial (80%) y deportes de aventura (20%).

¿Qué métodos usa para promocionar su marca?

Página Web, Facebook, locales varios, distribuidores, auspicios, revistas, videos.

¿Cuántas personas visitan mensualmente su página web?

4200 aproximadamente. La mayoría son visitas de Sur América.

¿Cuántos Likes tiene su fan page en Facebook?

10.700

Actualmente Flux Adventures y sus guías poseen un acuerdo con esta gran marca. Nos abastece de equipo gratuitamente a cambio de su promoción, fotos, videos, entre otros. Tenemos una relación de cuatro años y cada vez es más fuerte por el beneficio mutuo que

obtenemos. Nunca hemos tenido problemas respecto a la entrega del equipo o la cantidad, siempre ha sido puntual y específico.

EXPLORER (Juan Fernando Moscoso, Gerente de Ventas)

El concepto Explorer surge por la necesidad de satisfacer a un cliente altamente exigente y que había demostrado un gran interés en el producto Outdoors y en accesorios de camping, con marcas que inicialmente tuvieron gran acogida en los locales de Marathon Sports.

El primer local Explorer se apertura en el año 1995 en el que para ese entonces se constituía en el Centro Comercial más moderno de la ciudad de Quito “Mall el Jardín”; este primer local de 130 m² a través de los años se ha diferenciado por su concepto visual, que evoca una clásica tienda Outdoors construida con madera rustica y piedra. Cuatro años más tarde se inaugura el Explorer del Quicentro, y para junio del 2001, el concepto abre su primera tienda en la ciudad de Guayaquil en “Mall del Sol”. (<http://www.explorer-ecuador.com/>)

¿Cuántos clientes tienen/ base de datos?

250.000

¿De dónde vienen?

La mayoría de los clientes son nacionales, sin embargo, existen turistas extranjeros que llegan a las tiendas.

¿Qué métodos usa para promocionar su marca?

Página Web, Facebook, locales varios, distribuidores, auspicios, revistas, videos, televisión, eventos deportivos.

¿Cuántas personas visitan mensualmente su página web?

112.000

¿Cuántos Likes tiene su fan page en Facebook?

360.000

Dos años trabajando con Explorer han sido suficientes para entablar una excelente relación. Explorer podría ser un aliado estratégico para poder adquirir equipo especializado a menores costos. Además, existe la posibilidad de promocionar nuestros cursos y viajes en sus tiendas y sitios virtuales.

Anexo N° 5.**REQUISITOS PARA LA APROBACIÓN DE CRÉDITO COMERCIAL BANCO PROAMÉRICA****Requisitos**

- Solicitud de crédito.
- Reporte de Información básica de la empresa.
- Declaraciones de IVA de los 3 últimos meses.
- Movimientos de cuenta de los 3 últimos meses.
- Impuesto a la Renta del año 2008 / 2009 / 2010.
- Flujo de caja proyectado a 1 año plazo.
- Balances a la fecha.
-

Documentación legal:

- Escritura de constitución
- Escritura de reforma de estatutos / poderes (si fuera aplicable)
- Copia de RUC
- Nombramientos de representantes legales
- Copia de cédulas y papeletas de votación de representantes
- Certificado de cumplimiento de Obligaciones con la Superintendencia correspondiente
- Certificado de cumplimiento de obligaciones con el IESS o última planilla de pagos

- Nómina actualizada de accionistas emitida por la Superintendencia correspondiente
- Copia de planilla de agua, luz o teléfono